



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Proyecto educativo institucional y gestión educativa de  
las instituciones educativas de la Red 10 de la Ugel 03,  
Lima 2016

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Br. Jacqueline Giovanna Molero Oviedo

**ASESOR:**

Mgtr. Karlo Ginno Quiñones Castillo

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LIMA - PERÚ**

**2017**

**Miembro de jurado**

Dr. Estrella Azucena Esquiagoa Aranda  
Presidente

Mgtr. Roger Norabuena Figueroa  
Secretario

Mgtr. Karlo Ginno Quiñones Castillo  
Vocal

### **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi familia que fue el sosten incondicional en mi investigación para poder completar este proyecto.

A mi Asesor Karlo Ginno Quiñones quien fue el motor y estímulo en mi investigación y a mi querida Directora Roxana Tomairo quien me brindó el apoyo necesario.

### **Agradecimiento**

Agradezco a ti, señor, por la fuerza ya la perseverancia que me diste en el transcurso de mi trabajo, y a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la realización de este trabajo de investigación.

### **Declaración de autoría**

Yo, **Jacqueline Molero Oviedo**, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión de Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Ate; declaro el trabajo académico titulado “**Proyecto Educativo Institucional y Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de la Red 10 de la Ugel 03, Lima 2016**”, presentada, en 139 folios para la obtención del grado académico de Magister en Educación con Mención en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 21 de diciembre del 2016

---

**Jacqueline Molero Oviedo**

DNI: 06769382

## Presentación

Este trabajo de investigación se rige en cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Administración de la Educación de la Universidad Privada “César Vallejo”, y que se pone a su disposición la tesis titulada “**Proyecto Educativo Institucional y Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de la Red 10 de la Ugel 03, Lima 2016**” donde se desarrollaron los capítulos y contenidos que se desarrollan siguientes:

El Capítulo I se desarrolló los antecedentes, la fundamentación científica, técnica y humanística, así como la justificación, problema, hipótesis y objetivos tanto el general como los específicos que se pretenden alcanzar.

En el Capítulo II, se estructura el marco metodológico, las variables y la operacionalización de las mismas, la metodología, indicando el enfoque, el tipo de investigación, el diseño la población, muestra, y muestreo, los criterios de selección la técnica e instrumentos de recolección de datos, la técnica, se describe el instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad de instrumentos, el procedimiento de recolección de datos, el método de análisis e interpretación de datos, así como las normas éticas.

Con respecto a los resultados, se mostrará una descripción basada en medidas de frecuencia, expuestas en tablas y figuras y las pruebas de correlación de Spearman, que dan respuesta a las hipótesis. En los posteriores capítulos se desarrolló la discusión las conclusiones las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Por último, en los Anexos, se adjunta el cuestionario de la variable, así como la base de datos de la variable, la validez del instrumento y la matriz de consistencia y otras evidencias de la investigación.

## Índice

	<b>Pág.</b>
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I INTRODUCCIÓN	14
1.1 Antecedentes	17
1.1.1 Antecedentes internacionales	17
1.1.2 Antecedentes nacionales	20
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	22
1.2.1 Proyecto educativo institucional	22
Identidad institucional	23
Diagnóstico situacional	29
Propuesta pedagógica	35
Propuesta de gestión institucional	42
1.2.2 Gestión educativa	45
Gestión institucional	45
Gestión administrativa	53
Gestión pedagógica	57
Gestión comunitaria	61
1.3 Justificación	64
1.3.1 Justificación teórica	64
1.3.2 Justificación práctica	65
1.3.3 Justificación metodológica	66
1.4 Problema	66
1.4.1 Problema general	67
1.4.2 Problemas específicos	67
1.5 Hipótesis	67

1.5.1 Hipótesis general	67
1.5.2 Hipótesis específicas	68
1.6 Objetivos	68
1.6.1 Objetivo general	68
1.6.2 Objetivo específico	68
II MARCO METODOLÓGICO	70
2.1 Variables	71
2.2 Operacionalización de variables	71
2.3 Metodología	74
2.4 Tipo de estudio	74
2.5 Diseño de la investigación	75
2.6 Población, muestra y muestreo	75
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
2.8 Métodos de análisis de datos	81
III RESULTADOS	83
3.1 Medidas de frecuencia	84
3.2 Estadística inferencial	94
3.2.1 Contrastación de la hipótesis general	94
3.2.2 Contrastación de la hipótesis específica 1	95
3.2.3 Contrastación de la hipótesis específica 2	96
3.2.4 Contrastación de la hipótesis específica 3	97
3.2.5 Contrastación de la hipótesis específica 4	98
IV DISCUSIÓN	100
V CONCLUSIONES	104
VI RECOMENDACIONES	107
VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	123
Anexo 1: Instrumento	
Anexo 2: Matriz de consistencia	
Anexo 3: Confiabilidad	
Anexo 4: Base de datos	
Anexo 5: Juicio de expertos	
Anexo 6: Constancia de aplicación de los instrumentos	



## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Liderazgo, sus formas participativas, desenvolvimiento de respuestas y estrategias de control	30
Tabla 2. Los planteamientos generales de la motivación de las corrientes del aprendizaje	49
Tabla 3. Fases del proceso de administración educativa	54
Tabla 4. Matriz de operacionalización del Proyecto Educativo Institucional	72
Tabla 5. Matriz de operacionalización de la variable Gestión Educativa	73
Tabla 6. Distribución de la población de las Instituciones Educativas	76
Tabla 7. Distribución de la muestra de las Instituciones Educativas	77
Tabla 8. Valoración expresiva de la escala Likert para variable PEI	79
Tabla 9. Valoración expresiva de la escala Likert para variable gestión educativa	80
Tabla 10. Validez de los instrumentos por los Juicio de expertos	80
Tabla 11. Análisis de confiabilidad de la variable PEI	81
Tabla 12. Análisis de confiabilidad de la variable Gestión Educativa	81
Tabla 13. Medidas de frecuencia de la variable PEI	84
Tabla 14. Medidas de frecuencia de la dimensión Identidad Institucional	85
Tabla 15. Medidas de frecuencia de la dimensión Diagnóstico Situacional	86
Tabla 16. Medidas de frecuencia de la dimensión Propuesta Pedagógica	87
Tabla 17. Medidas de frecuencia de la Propuesta de Gestión Institucional	88
Tabla 18. Medidas de frecuencia de la variable Gestión Educativa	89
Tabla 19. Medidas de frecuencia de la dimensión Gestión Institucional	90
Tabla 20. Medidas de frecuencia de la dimensión Gestión Administrativa	91
Tabla 21. Medidas de frecuencia de la dimensión Gestión Pedagógica	92
Tabla 22. Medidas de frecuencia de la dimensión Gestión Comunitaria	93
Tabla 23. Medidas de correlación entre el Proyecto Educativo Institucional y la Gestión Educativa	94

Tabla 24.	Medidas de correlación entre la dimensión Identidad Institucional y la Gestión Educativa	95
Tabla 25.	Medidas de correlación entre la dimensión diagnóstico situacional y la Gestión Educativa	96
Tabla 26.	Medidas de correlación entre la dimensión propuesta pedagógica y la Gestión Educativa	97
Tabla 27.	Medidas de correlación entre la dimensión propuesta de gestión y la Gestión Educativa	98

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Fases del monitoreo	41
Figura 2. Importancia del clima institucional	47
Figura 3. Etapas en el cumplimiento de objetivos	49
Figura 4. Características de los logros de aprendizaje	58
Figura 5. Elementos de la gestión comunitaria	61
Figura 6. Gráfico de barras de la variable Proyecto Educativo Institucional	84
Figura 7. Gráfico de barras de la dimensión Identidad Institucional	85
Figura 8. Gráfico de barras de la dimensión Diagnóstico Situacional	86
Figura 9. Gráfico de barras de la dimensión Propuesta Pedagógica	87
Figura 10. Gráfico de barras de la dimensión Propuesta de Gestión Institucional	88
Figura 11. Gráfico de barras de la variable Gestión Educativa	89
Figura 12. Gráfico de barras de la dimensión Gestión Institucional	90
Figura 13. Gráfico de barras de la dimensión Gestión Administrativa	91
Figura 14. Gráfico de barras de la dimensión Gestión Pedagógica	92
Figura 15. Gráfico de barras de la dimensión Gestión Comunitaria	93

## Resumen

Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. Además, se identificó la relación entre las dimensiones de la variable Proyecto Educativo Institucional y la segunda variable que es la Gestión Educativa. Con referencia a la parte metodológica, ese estudio tuvo un enfoque cuantitativo, tipo básico, pura o fundamental, de nivel correlacional y diseño no experimental. Se trabajó con una muestra no probabilística de 135 docentes de un total de 210 a quienes se le aplicó dos instrumentos que miden la gestión educativa y el conocimiento y aplicación del PEI, ambos cuestionarios con su respectiva validez y confiabilidad.

Como resultados, se describió por niveles y a través de medidas de frecuencia representadas en tablas y figuras, las variables Proyecto Educativo Institucional, la variable Gestión Educativa y las dimensiones de las mismas, con predominancia del nivel regular. Asimismo, se determinó la relación entre dichas variables, a través de la prueba de correlación Rho de Spearman para la comprobación de hipótesis. Esta prueba estadística arrojó que existe una relación directa significativa y moderada ( $0,670^{**}$  y nivel de significancia 0.000) entre ambas variables en estudio. La relación es de nivel moderado además entre las dimensiones de la variable Proyecto Educativo Institucional y la Gestión Educativa, corroborándose las hipótesis específicas.

**Palabras clave:** Proyecto Educativo Institucional, Identidad, Diagnóstico, Propuesta Pedagógica y Propuesta de Gestión y Gestión Educativa.

### Abstract

This research aimed between the institutional educational project and the educational management in the educational institutions of initial education of the network N°10, Ugel 03, district of Lima, 2016. With reference to the methodology part. This research had a quantitative approach, of basic or fundamental type, of correlation level and no experimental design. It was worked with a simple of 135 teachers, to the applied to them two instruments were used to measure the institutional educational project and the educational management, both questionnaires with their respective validity and reliability.

As results, it was describe by levels through measures of frequency represented in boards and figures, the variables institutional educational project, the variable educational management and the dimensions of the same with predominance of the regular level. Likewise, the relationship between these variables was determined through the Spearman Rho correlation test for hypothesis testing. This statistical test showed that there is a direct meaningful and moderate relation (0.670 \*\* and level of significance 0.000) between both variables of study. The relationship is of moderate level between the dimensions of the variable institutional educational project and the educational management, corroborating the specific hypotheses.

**Key words:** Institutional Educational Project, Identity, diagnosticate, pedagogical proposal, Management Proposal and Educational Management.

## **I. Introducción**

En la condición de docentes educativos, se conoce que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento que ayuda a conducir la Institución Educativa de la manera más conveniente para responder al desafío social planteado por los continuos cambios del futuro. Además constituye un instrumento de la gestión educativa, cuyas características y contenidos fundamentales mejoran la calidad de la educación en las instituciones educativas públicas y privadas.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) como instrumento de gestión responde a las necesidades y expectativas de la institución, teniendo en cuenta el contexto socio económico y cultural de nuestro entorno laboral; las características particulares de nuestros estudiantes y los roles que deben desempeñar los Padres de Familia, los docentes y educandos, en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Todo esto enmarcado en las políticas y normas generales establecidas por el Ministerio de Educación (Minedu, 2014). Así mismo, el PEI contribuye a que las Instituciones Educativas logren su identidad; la ausencia de esta, es el problema fundamental para una gestión institucional pertinente y ha de repercutir en el perfil educativo que se desea formar. Esta identidad debe ser establecida por todos los componentes de la comunidad educativa, para lo cual se debe tener en cuenta que la elaboración y diseño del PEI se basa en la organización y priorización de una serie de recursos para crear un contexto adecuado y estructurado para el logro de aprendizajes significativos, no solo consiste en escribir en un documento una serie de actividades programadas, sino que se requiere garantizar su vivencia y vigencia operativa en el aula, en el tiempo libre, en la actividad de proyección hacia la comunidad y en la vida misma de los miembros de la comunidad educativa, es decir no solo en los estudiantes, sino también en el personal docente, administrativo y en los padres de familia.

Las acciones educativas que se imparten serán con el objetivo de lograr una formación integral, democrática, nacionalista y participativa, dejando de lado la enseñanza tradicional, introduciendo nuevas técnicas de evaluación utilizando laboratorios, realizando talleres, uso de la biblioteca consolidando un clima institucional positivo favoreciendo a toda la comunidad Educativa.

Transformar la gestión de la Institución Educativa para mejorar la calidad de la educación básica tiene varias implicaciones institucionales; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como eje principal el conjunto de

prácticas de los agentes educativos, tales como directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo, y conlleva a crear y consolidar de manera pertinente formas equilibradas de trabajo, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción y gestión educativa.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) integra el trabajo docente, pues toma como núcleo fundamental la perspectiva que orienta la institución, así como las necesidades, intereses y expectativas de los alumnos y también de todos los involucrados en el entorno educativo en general. La elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), permite a la Institución mejorar los procesos de índole administrativo y de gestión, fundamentándolas en la participación democrática de su accionar cotidiano. Para alcanzar el éxito en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI), los integrantes deben estar motivados y comprometidos con la transformación y el cambio paulatino de la institución, con el desarrollo de procesos educativos de calidad y con el trabajo en equipo constante.

En el sistema educativo peruano, los factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Según Alvarado (2006) manifiestan que una institución educativa fuertemente centralizada en lineamientos, decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía disposiciones, utilizando un lenguaje tecnicista muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos. Sin embargo, en algunos casos la gestión no centra sus esfuerzos en lo pedagógico, así como también el trabajo en equipo no es muy estimulado, las intervenciones de los directivos no están organizadas de manera sistémica, a todo esto también se puede añadir que dentro de las Instituciones educativas, como en toda organización social integrada por seres humanos, se forma un clima institucional que puede ser positivo y satisfactorio para el desarrollo de la organización, que promueva a sus integrantes en la búsqueda de la concordia, de la unión, de la identificación, del trabajo arduo y comprometido; o un clima negativo no satisfactorio, que puede constituirse en un problema puesto que al generar descontento, malestar y pérdida de interés, produce conflictos. El comportamiento



de los grupos sociales en el interior de una organización depende en gran medida de las motivaciones que genera la comunicación, puesto que la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales.

. Actualmente muchas de las Instituciones Educativas de la RED N° 10, pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa N° 03 del distrito de Lima, han implementado y elaborado un PEI que no se sujeta a las necesidades y realidad educativa previstas durante el año, existe un PEI copiado, es decir duplicado en muchas de las I.E. Asimismo no han analizado, ni considerado la importancia de la identidad institucional, diagnóstico situacional, propuesta pedagógica y propuesta de gestión con la finalidad de mejorar la calidad de la educación, promoviendo cambios integrales de índole administrativo y didáctico en la perspectiva de hacer más relevante y efectiva la práctica educativa de los docentes de los diferentes niveles y modalidades, actualizando y capacitando al docente de aula de manera constante para su mejor desempeño profesional, en beneficio del alumno. Siendo uno de sus principios la descentralización tendiente a posibilitar que los actores de los diferentes niveles y modalidades, construyan sus propias estructuras, procesos y tomen las decisiones pertinentes de acuerdo a las necesidades del entorno.

Las instituciones educativas de la RED N° 10 UGEL N° 03 del distrito de Lima, 2016, cuentan con un Proyecto Educativo institucional, por lo que es importante saber si estos instrumentos realmente contribuyen y se relacionan a la buena gestión educativa, especialmente en cuanto a las propuestas de gestión, de allí nace la necesidad de implantar un sistema de gestión de la calidad (SGC) para el Área de Administración y Servicios de la institución educativa.

## **1.1 Antecedentes.**

### **1.1.1 Antecedentes internacionales**

Lemus (2011) sostuvo una investigación titulada “Proyecto Educativo Institucional -PEI- para la Escuela Anexa No.66 Pedro Bethancourt Jornada Vespertina para niños de 5 y 6 años de la Ciudad Capital” cuyo como objetivo general fue la de elaborar un Proyecto Educativo Institucional para la Escuela Pedro Bethancourt

que oriente y fortalezca la formación integral de los estudiantes para cumplir con las responsabilidades del trabajo en equipo. Metodológicamente, la investigación es mixta, descriptiva en la recolección de datos, y cualitativa inferencial a través de entrevistas a los actores directamente involucrados en la elaboración de este instrumento de gestión. Se llegó a la conclusión que la elaboración del PEI proporcionará los criterios que guían la acción educativa, en función de las competencias a desarrollar en los estudiantes, y así poder contar con información objetiva acerca de todos los componentes que conforman y dan vida a todo el quehacer de la Escuela Pedro Bethancourt y favorecer la integración y pertenencia de todos los actores de la comunidad educativa. Así mismo, se concluyó que el Proyecto Educativo Institucional será una herramienta de trabajo a largo plazo que fomente una educación democrática con los reglamentos y disposiciones aprobadas por las entidades educativas responsables.

Vásquez (2012) en su tesis sobre “Influencia del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en la EORM del Cantón Xantún del Municipio del departamento de Totonicapán”, cuyo propósito fue la de identificar la influencia del PEI en el establecimiento educativo del nivel primario de una Escuela Oficial Rural. Respecto a la metodología, el tipo de estudio es documental descriptivo, la muestra es no probabilística es a conveniencia censal. Los resultados indican que el Proyecto Educativo Institucional no ha tenido el impacto que el Ministerio de Educación esperaba que se dé en el centro educativo, los docentes tienen opiniones divididas respecto al Proyecto Educativo Institucional, por lo que cada quien realiza su tarea docente como mejor le convenga si tener una visión clara de lo que la escuela necesita, esto porque al proyecto educativo institucional no se le ha dado la importancia que se merece por parte de la comunidad educativa, la dirección del establecimiento no se han preocupado por proporcionar la ejecución total del Proyecto Educativo Institucional ya que únicamente se ha elaborado pero nunca se ha aplicado su contenido en el contexto educativo.

Ramírez (2012), en su estudio sobre “la gestión educativa en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales”, tuvo como objetivo determinar cuáles son las Teorías Organizacionales y Administrativas presentes en el quehacer del Directivo Docente y determinar la relación de dichas teorías con la calidad de la educación.

Con los resultados obtenidos, se evidencia una marcada influencia de las Teorías Organizacionales y Administrativas propias del campo de la Administración, en las diversas prácticas utilizadas por los directivos docentes en el cumplimiento de su rol como líderes de la Institución Educativa. Así mismo, se percibe una diferencia entre las opiniones de los profesores frente a las opiniones de los directivos docentes, puesto que los primeros, consideran que las variables que están relacionadas con la Calidad de la educación y la estructura organizacional mientras que los directivos docentes presentan una influencia marcada por el enfoque Humanista.

Riffo (2014) realizó una investigación titulada “Gestión Educacional y Resultados académicos en escuelas Municipales”. Cuyo propósito fue la de conocer la eficacia de la aplicación de planes de mejoramiento educativo, en el contexto del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, SACGE y de la Ley de subvención escolar preferencial, SEP medidos en los resultados del SIMCE de 4° básico en establecimientos municipales entre los años del 2004 y 2012. Este estudio es de enfoque mixto, cuantitativo, no experimental, descriptivo y de carácter correlacional y también cualitativo para el análisis de ciertas variables. La población está representada por 221 establecimientos de enseñanza básica de las diferentes regiones del país, que se encontraban inscritos al sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar (SACGE) en el 2004, año que se da inicio a esta estrategia de evaluación de la gestión escolar. La muestra queda conformada por 51 establecimientos que corresponde al 100% de las escuelas que cumplían con la totalidad de los criterios de selección y representa el 24,2% de la población del estudio. Se concluyó que al analizar los resultados de los puntajes promedios del SIMCE en lenguaje y comunicación, matemática y ciencias s tiene una relación directa entre los procesos de autoevaluación y de la mejora escolar y que la estrategia del plan de mejoramiento educativo, con todos los elementos que lo componen y los financiamientos educacionales podría funcionar de manera más eficiente si éstos asumieran mayores rasgos de autonomía. Así mismo, los resultados de las áreas de gestión curricular, liderazgo y convivencia escolar y el apoyo a los estudiantes en el contexto del SACGE tiene relación directa con los resultados que los establecimientos en estudio.

González (2014), en su artículo de investigación titulado “El efecto de la sinergia en la gestión administrativa”, tuvo como objetivo demostrarla importancia de la sinergia en la gestión administrativa de un centro educativo. Este ensayo trata sobre el efecto de la sinergia en la gestión administrativa, pretende demostrar la efectividad de un plan de ejecución administrativo basado en cuatro estrategias: esclarecimiento de los objetivos y beneficios del trabajar juntos, esclarecimiento de las intervenciones de un líder en gestión, consideraciones sobre los efectos negativos y positivos de trabajar en equipo y el esclarecimiento de la magnitud del beneficio de la sinergia como una útil herramienta para la organización del centro educativo, siempre y cuando sea ésta usada en armonía con el principio administrativo de la subsidiaridad.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales.**

León (2012), en la Universidad San Ignacio de Loyola realizó una investigación referente al “Proyecto Educativo Institucional y logro de resultados en una Institución Educativa Pública del Callao”, tuvo como objetivo relacionar el proyecto educativo institucional con los logros de resultados de la institución en estudio. El tipo de investigación fue descriptivo no probabilística con una muestra de 55 docentes, divididos en 52 docentes y 3 directivos en una institución educativa pública del Callao. Los resultados exponen que existe una relación significativa moderada y en algunos casos con tendencia baja entre la dimensión identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica y propuesta de gestión y la variable logro de resultados. Se concluye en esta investigación que es importante pero no trascendental una buena gestión y los elementos técnicos que la componen para el logro de resultados. Quizás porque existen otros factores que permiten que una entidad educativa logre de resultados exitosos.

Ávalos y Bello (2013), en su estudio con respecto a “Evaluación interactiva del PEI para identificar el nivel de logro alcanzado en la Calidad de la Gestión Educativa de la I.E. N° 81608, “San José” del distrito La Esperanza – Trujillo, 2013”, tuvo como objetivo propósito analizar y fundamentar la aplicación de la Evaluación interactiva del PEI para identificar el nivel de logro alcanzado en la Calidad de la Gestión Educativa. El enfoque de investigación fue

cuantitativo, de diseño no experimental, nivel descriptivo correlacional, con una muestra de 79 integrantes del sexo masculino integrado por directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y 114 integrantes del sexo femenino siendo un total de 193 personas. Se llegó a la conclusión de que los resultados estadísticos demuestran que existen correlación directa significativa entre la variable Evaluación Interactiva del PEI y el nivel de la variable calidad de gestión educativa de los usuarios, estableciéndose que se contribuye de manera pertinente y satisfactoria a orientar, conducir y definir la vida institucional así como también el compromiso participativo para el conjunto de todos los actores educativos involucrados en la operatividad de los instrumentos de gestión ayudan a brindar un servicio de calidad, basado en aprendizajes fundamentales útiles para la vida y la formación integral de los estudiantes.

Albarran y Carranza (2013) en su tesis titulado “Balanced Scorecard, aplicando al PEI en la Institución Educativa N° 089 Albuja y Guarniz del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo Región de la Libertad”, tuvo como objetivo determinar el grado de correlación entre el método BSC y su aplicación en la elaboración del PEI de la I.E. N° 89 “Albuja y Guarniz” de la ciudad de Guadalupe Provincia de Pacasmayo de la Región de la Libertad. El tipo de investigación es descriptivo correlacional, la muestra que fue utilizada es de 59 personas comprendidas entre los estudiantes, padres de familia y personal que labora en la institución en estudio del distrito de Guadalupe de la Provincia de Pacasmayo de la Región de la Libertad. Llegando a la conclusión la existencia de una relación fuerte entre ambas variables.

Yon (2013) en su investigación sobre la “Relación del Proyecto Educativo Institucional con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa N°129 Yamaguchi de la UGEL N°06 en el año 2011”, tuvo como objetivo general de determinar la relación entre el Proyecto educativo Institucional con la gestión Pedagógica de la Institución Educativa N°129 Yamaguchi de la UGEL N°06. La metodología utilizada fue la cuantitativa, descriptiva – correlacional, la población-muestra está constituida por 61 docentes de la de la Institución Educativa N°129 Yamaguchi de la UGEL N°06. Se comprobó que el proyecto educativo institucional tiene significativa relación con la gestión pedagógica con una correlación de  $r = 0.935$  lo que nos indica que es una correlación positiva muy

fuerte, Así mismo, existe una correlación positiva fuerte entre las dimensiones dimensión identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica y propuesta de gestión y la gestión pedagógica de la Institución Educativa N°129 Yamaguchi de la UGEL N°06 en el año 2011.

Bardales (2013), en su estudio sobre “El proyecto educativo institucional y su repercusión en el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Educativas de la Red N° 08, Ugel N° 06 del distrito de Ate-Vitarte, periodo 2013”, tuvo como propósito determinar si el Proyecto Educativo Institucional repercute significativamente en el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Educativas de la Red N° 08, UGEL N° 06 del distrito de Ate – Vitarte, período 2013. Se determinó la correlación positiva alta de 0.753 con una significancia de ,000 menor entre el Proyecto Educativo Institucional y el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Educativas de la Red N° 08, UGEL N° 06 del distrito de Ate-Vitarte, período 2013. Además, la Identidad Institucional, el diagnóstico, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión repercuten significativamente en el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Educativas, existiendo una correlación positiva considerable en todos los casos.

## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística**

**1.2.1 Proyecto educativo institucional** La presencia del Proyecto Institucional ha servido para considerarlo un componente fundamental en la labor educativa y de gestión, porque con lleva a planear antes de intervenir cualquier actividad significativa. Según Alfiz, es la “propuesta integral con miras a coordinar las intervenciones educativas de cada establecimiento escolar y abarca todos los ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales y a todos los actores que se desempeñan en ella” (Alfiz, 2006, p. 121). En ese sentido, es considerado un instrumento de gestión que debe ser planteado de acuerdo a las expectativas y necesidades del entorno y tomando en cuenta la participación activa de los integrantes de la institución educativa. Este documento debe explicar y describe de la manera más precisa y posible que “los objetivos de la institución, la organización y función de la misma y el enfoque educativo que se adoptará haciendo explícito el tipo de ser humano que se desea formar, de manera que se

alcancen los objetivos institucionales los cuales le darán identidad a la institución” (Saldarriaga, 2015, p. 5). Asimismo, debe ser visto como una herramienta de gestión que facilita la estructuración de la práctica docente e institucional, contribuye a sistematizar y programar el proceso de enseñanza aprendizaje y el trabajo pedagógico en general en una Institución Educativa.

La elaboración del Proyecto Institucional es fundamental en todo contexto educativo, este no puede ser realizado de forma individual ya que es un documento que se redacta mediante un proceso de diversificación curricular cuya construcción es colectiva entre todos los miembros del entorno educativo. Por ello, el trabajo en equipo muestra una oportunidad de intercambio de opiniones, revisión y puesta en común de las diversas ideas fuerza, la construcción de acuerdos y la toma de decisiones en beneficio de la gestión institucional. Asimismo, el Proyecto Institucional busca dar una respuesta concreta en relación a la enseñanza con la finalidad de que estas sean las más adecuadas y estén acorde a las necesidades educativas de los estudiantes y de las demandas de la comunidad donde se encuentra la institución (Liendo y Lúquez, 2007, p.22).

Todo Proyecto Institucional está supeditado a revisiones periódicas constantes y a las consiguientes cambios que puedan resultar como consecuencia de su desarrollo institucional (Santamaría y Navarro, 2012; Ruiz, 2005). Es un instrumento fundamental en la toma de decisiones, para la mejora de la calidad educativa, para la formación pedagógica permanente y que, por su forma pragmática, permite registrar las disposiciones y accionar pedagógico de la escuela. Por lo tanto, es un documento fundamental en toda institución educativa, su presencia ha de servir para encaminar las mejoras en la gestión institucional a mediano plazo.

### **Identidad institucional**

La institución educativa es considerada un dispositivo social conformada por personas que asignados de ciertos recursos en un entorno dado desarrollan una serie de actividades orientadas por valores y actitudes, hacia la obtención de un objetivo determinado. En ese sentido, se definen como sistemas sociales establecidos y compuestos por personas, quienes están coordinados y dirigidos

por un serie de normas pertinentes, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y jerarquías, que son “orientados hacia la obtención de unos objetivos específicos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo” (Gil, y Alcóver, 2003, p. 38). Al referirse a la identidad, esta se direcciona a todo lo que permita diferenciar a la organización como propia y diferente de las demás. La identidad se plasma a través de una estructura que proyecta una imagen relacionada con la misión institucional.

Para Etkin y Schvarstein (1997) toda estructura organizativa posee una identidad que aparece y se diseña en su interior, que permite su peculiaridad en el entorno. También es importante resaltar que la identidad está relacionada con la imagen y su percepción depende de quien la percibe. Es por ello, que;

Permite distinguir entre identidad interna (percibida desde los estados propios de la organización por sus integrantes) y la identidad externa (percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones) ambas no son necesariamente complementarias pero su análisis entre sus características revelará aspectos importantes de todo análisis organizacional (Picazo, 2013, p. 49).

## **Objetivos y logros**

Los objetivos se plantean a partir de lo quiere conseguir la institución educativa, es lo que pretende alcanzar a un plazo determinado que puede ser mediano o corto. Para conseguir los objetivos propuestos, la institución define las metas educativas, las cuales se elaboran de manera más específica, viable y medible, a través de éstas, la institución educativa determina el alcance de sus resultados. Así tenemos, “los objetivos de las instituciones clarifican su perspectiva y le dan criterios diferenciadores, por lo que se puede catalogar a las instituciones en función de sus objetivos planteados (Rodríguez Gómez, 2008, p. 33).

Los logros han de obtenerse a corto o mediano plazo de acuerdo a las dimensiones de la gestión. Por lo tanto, lo planificado debe verificarse en cada proceso si está encaminado a su cumplimiento tal como se programó. El accionar dinámico de los objetivos garantiza el logro de lo planteado y satisfacciones



institucionales que van a encaminar a la búsqueda de la excelencia y eficacia que son referentes mediáticos de la calidad de gestión (Questa, 2014, p.11).

### **Social, cultural, ambiental y productivo**

La identidad socio cultural es el punto de partida hacia la comprensión y valoración del entorno donde se ubica la institución educativa y hacia donde apuntan los objetivos propuestos. La formación de la identidad institucional está relacionada con los antecedentes e inicios de las funciones de la escuela. En ese sentido, la predisposición de enfatizar eventos y hechos acontecidos, así como logros destacables de la institución a través de los años proyecta a la comunidad una imagen fortalecida de calidad educativa que debe mantenerla de manera significativa (Menacho, 2015, p. 41).

En relación al aspecto ambiental y productivo. Es preciso destacar que en la elaboración del Proyecto institucional, ambos enfoques deben direccionarse hacia una enseñanza preventiva, vivencial y productiva. La realización der actividades significativas y proyectos deben estar insertados en este punto. La enseñanza no solo se circunscribe a una sesión de clase sino hacia la búsqueda de aprendizajes convencionales y con un claro respeto del entorno ambiental local (Castells, 2003, p. 22).

### **Académicos y Administrativo**

Los diversos ámbitos académicos y administrativos en una institución educativa los realiza la subdirección respectiva cuyas funciones están encaminadas a las mejoras de gestión institucional y diseño curricular.

El ámbito académico agrupa los planes de estudio, programación de áreas de estudio, horas de disponibilidad de enseñanza, distribución docente de aulas, contenidos de estudio, metodología y las estrategias didácticas, evaluación de los aprendizajes, proyectos educativos y diversos aspectos relacionados con la enseñanza y su mejora. El ámbito administrativo abarca las diversas documentaciones y solicitudes de certificación de parte de los usuarios. Asimismo, viabiliza la gestión institucional en lo relacionado con el proyecto anual

de trabajo, su cumplimiento y demás actividades institucionales. La calidad educativa con lleva a la mejora del ámbito administrativo y académico, ambas están unidas en todo contexto educativo y es el principal referente en todo Proyecto Institucional (Cruz, 2000, p. 8).

### **Formación e imagen**

La imagen que refleja toda institución educativa está relacionado con su fortaleza perceptible por el contexto de su ubicación. Tomando como referencia lo sustentado por Gairín y Villa (1999), y Santos (2002) quienes hablan de la naturaleza de las instituciones educativas, su tendencia al cambio y la formación paulatina de su identidad, se concluye en una línea de acción mediática al interior de toda organización, que complementa el uso del mercadeo local o marketing como herramienta indispensable para la gestión institucional.

Referirnos a la imagen, identidad y el sentido de pertenencia entre los integrantes de las organizaciones educativas, es pensar en mirar hacia una elaboración colectiva de identidades, que implica interacciones mediáticas e imaginarias, en la actualidad, el pasado y en el futuro. El proyecto institucional deberá incluir los mecanismos viables y pertinentes para que la formación de la imagen que proyecta la escuela tenga una satisfactoria aceptabilidad entre la comunidad.

### **Misión y Visión**

La misión es el propósito de toda institución, equivale a su razón de ser. Expresa la trayectoria viable hacia el logro de la visión, o la manera como la organización llegara a ese futuro deseado con anticipación. La misión se circunscribe a expresar el por qué y para que existe la organización. Otra característica de la misión es la amplitud detallada de su alcance, que permita la generación y cumplimiento de objetivos y estrategias viables que se adecuen a cambios contextuales y como tales están sujetos a una continua evaluación institucional (Corrall, 1994, p. 7).

La visión de futuro a nivel institucional permite adecuar la gestión educativa a las necesidades del contexto. En ese sentido, el “docente ha cambiado progresivamente de roles de participación y, en la actualidad, se busca que ejerza una participación real, reflexiva y crítica” (Saldarriaga, 2015, p. 46).

Según Paredes (1996), propone una serie de elementos a tomar en cuenta en su elaboración: amplia, detallada, precisa, positiva, alentadora, realista en lo posible, incorporar valores e intereses comunes. Es por eso que la elaboración de su visión institucional es una responsabilidad conjunta, ya que apunta a la mejora de la calidad de la educación. Esta constituye las aspiraciones de lo que cualquier organización sea educativa o no quiere llegar a ser en el futuro. La visión solo podrá evidenciarse mientras se tenga una comprensión clara del lugar que ocupa en la actualidad la institución educativa u otra organización y de ahí proponer las metas que quiere lograr a mediano plazo. Asimismo, debe servir de motivación a la institución para salir adelante en un mundo cada vez más competitivo.

### **Propósitos y Compromiso**

El compromiso institucional está relacionado con los propósitos de su accionar educativo y administrativo. La principal característica de una institución educativa es que se dedica a brindar servicios, actividades de enseñanza y formación. Cuando se elige un determinado servicio de gestión educativa se está preconizando la calidad del servicio brindado. En ese sentido, la calidad se circunscribe principalmente a: “la forma en que cubre las necesidades académicas de la persona (si le interesa, le motiva, le resulta útil emocionalmente y si será una forma potencial de sustento económico y movilidad social) y la medida en que se adapta a las necesidades de formación que requiere el entorno donde vive” (Peniche, 2012, p. 81).

### **Principios éticos**

El desenvolvimiento libre de las funciones y su cumplimiento eficiente se relacionan con el comportamiento ético del personal. En ese sentido, la mayoría de las instituciones educativas poseen, de manera explícita, un conjunto de ideas y puntos de vista sobre cómo las personas deben conducirse en el desempeño de

sus funciones diarias, así como la perspectiva bajo la cual actuarán en las circunstancias que surgen en relación a la gestión institucional (Siliceo, Casares y González, 1999, p. 66).

La ética y la capacidad directiva están unidos en la actividad de sus funciones, pues la ética no solo hace referencia al mundo axiológico, sino que corresponde a la lógica y efectividad en la realización de las acciones que la institución educativa requiere para su estabilidad, así como a la congruencia entre las acciones y la gestión bajo la cual se rigen. Por ello Cortes (2004) es preciso al referirse que un liderazgo basado en valores en las instituciones educativas permite que todas las personas involucradas en las áreas de trabajo (docentes y administrativos) construyan un clima laboral propicio para el desarrollo de múltiples actitudes y capacidades que generen un crecimiento significativo de la institución. Es por ello, que el comportamiento ético no solo de quien ejerce la dirección, sino de los demás miembros de la institución, representan esencialmente un componente básico para generar un entorno laboral más agradable. Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) plantean que lo fundamental para fomentar un adecuado comportamiento ético radica en dejar de manera clara y precisa el sistema formal de actitudes éticas, siendo lo demás cuestión de práctica diaria y convicción personal, ya que los valores son un componente primordial del desarrollo ético de las diversas instituciones y, dependiendo en gran medida de la capacidad directiva, perfilaran un estilo propio para el beneficio de la escuela.

La importancia de las cuestiones éticas en las instituciones educativas va en aumento debido a la conducta inapropiada de ética que se ha apreciado en variadas situaciones diarias en las que se ven implicados tanto directivos como docentes y personal administrativo. Es posible afirmar que un comportamiento ético en las instituciones educativas “representa el fundamento para el aprovechamiento de las situaciones adversas, así como el punto de partida para la generación de medidas enraizadas en el diseño institucional, pero con un apego sustancial con los requerimientos del entorno” (Cortes, 2004, p. 43).

## **Diagnostico situacional**

El diagnóstico situacional es un instrumento de la información educativa e institucional, con el propósito de innovar e identificar fortalezas y áreas de oportunidades. El diagnóstico es prospectivo e inclinado hacia la consecución de objetivos lateados en su misión y visión como institución educativa. En ese sentido, Buisan y Marín (2001) mencionan que el diagnóstico trata de describir, especificar, predecir y, en muchos casos explicar la situación actual investigada. Es necesario obtener información que pueden ser relevantes para el plan de mejora institucional. Asimismo, el diagnóstico implica una labor resumida de toda la información recogida. Tiene una función preventiva y correctiva a la vez. El diagnóstico no constituye una finalidad en su constitución. Pero sin la proyección futura pierde su carácter dinámico que le confiere importancia. Una vez establecido el diagnóstico integral sobre las posibilidades y limitaciones institucionales, se puede predecir el desarrollo futuro y la marcha del aprendizaje eficiente.

## **Fortalezas y debilidades**

El diagnostico contextual de la institución educativa es fundamental para la elaboración de proyectos y planes de mejora tanto institucionales como pedagógicos. Las necesidades educativas surgen del conocimiento del entorno y es labor de los directivos. Asimismo, es importante reconocerlos ya que servirá para enfocar los objetivos institucionales hacia esas necesidades.

Asimismo, es una herramienta simple y convencional que permite obtener una visión general del medio estratégico de una institución determinada. Thompson y Strikland (1998) sostienen que el FODA estima la consecuencia que una estrategia tiene en el logro equilibrado entre la capacidad interna de la organización educativa y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. El FODA ha sido muy utilizado como diagnostico contextual institucional es un instrumento viable para realizar análisis de las instituciones u organizaciones en relación con los elementos que determinan el éxito en la observancia de metas, es una alternativa pertinente para lograr la mejora

institucional. En ese sentido, el FODA “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2007, p. 114).

## Liderazgo

El liderazgo institucional lo asume el director con el apoyo de la comunidad educativa. Por ello, es importante que su accionar se encamine hacia los aspectos administrativos, sino en la mejora de la enseñanza y los aprendizajes. Asimismo, debe fomentar la participación de los integrantes de la institución educativa y auto gestionar su intervención efectiva en la construcción de una visión educativa compartida” (Ydrogo, 2015, p. 25). En ese sentido, el estilo de liderazgo es fundamental para el logro de los objetivos institucionales propuestos. A continuación se visualiza en la siguiente tabla los diversos estilos de liderazgo y su relación con las formas de participación, su desenvolvimiento de respuestas y estrategias de control:

**Tabla 1.**

*Liderazgo, sus formas participativas, desenvolvimiento de respuestas y estrategias de control.*

ESTILOS DE LIDERAZGO	FORMAS DE PARTICIPACIÓN	RESPUESTAS FRENTE A OTROS	ESTRATEGIAS DE CONTROL
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	Comités establecidos, reuniones y grupos de trabajo.	Canalización y aplazamiento.	Estructuración, planificación, orden del día, tiempo y contexto.
<b>ANTAGÓNICOS</b>	Reuniones públicas y debate abierto.	Enfrentamiento	Actuaciones públicas de la persuasión.
<b>AUTORITARIOS</b>	Suprimir la expresión pública	Suprimir la conversación	Aislamiento, ocultamiento y secreto
<b>INTERPERSONAL</b>	Charla informales, consultas y conversaciones personales.	Fragmentación y compromiso	Actuaciones privadas de la persuasión.

Tomado de Ball (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar* y de Alcaide (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores.*

La tabla observada permite observar la importancia de los estilos del líder pedagógico e institucional. Debido a que va a conducir el destino de la escuela y sus objetivos. Por lo tanto, debe tener una visión precisa de las metas a alcanzar y, así, podrá guiar a que la Institución Educativa mejore en sus diversos aspectos

(Vázquez, 2013). Asimismo, es importante resaltar que el liderazgo pedagógico e institucional, ha adquirido una gran preeminencia, porque uno de sus aspectos primordiales en que sobresale es que permite dialogar y negociar lo que corresponde a las demandas que se presentan y las dificultades dispuesto a enfrentar que lo lleve en gran medida a la transformación de la escuela.

## **Organización**

Las instituciones educativas y demás organizaciones cuentan con un orden establecido en cuanto a sus cargos y funciones. La estructura organizativa es lo primero que se percibe por parte de los usuarios. Asimismo, es lo más característico y lo que refleja con mayor transparencia cómo es esa organización, cómo ejerce y cómo las personas conviven entre sí. Por ello, “comprender una estructura y sus posibles efectos y alternativas ayuda a comprender otras variables de la organización de las que es su reflejo más inmediato” (Municio, 1996, p.125).

La estructura es una de los ejes centrales en la delineación de toda organización. Una parte es estática, en el sentido de que se diseña y permanece mientras la institución así lo determina en función de sus fines establecidos. La otra parte es dinámica y se diseña de manera ambigua ya que depende del ajuste de todos los elementos estructurales y las relaciones que se establecen entre las personas que la componen, “esa parte de la estructura comprende aspectos necesarios como la comunicación, cooperación, participación directa, toma de decisiones en los ámbitos pedagógicos e institucionales (Valero, 1998, p. 57).

## **Clima institucional**

La convivencia y/o clima institucional como factor indispensable en la gestión de los recursos humanos ha sido el interés mediático en muchas investigaciones en el marco del desarrollo organizacional como eje de la gestión institucional. En ese sentido, este se ha asumido de diversas formas y su conceptualización se ha ido transformando de manera significativamente al relacionarlo con la descripción

precisa y análisis pertinente de las percepciones de los individuos vinculados con la organización y su entorno laboral.

Así se tiene que, Brow y Moberg (1990), son precisos en establecer que el clima hace referencia a una serie de características del medio interno institucional y como tal son divisados por los integrantes de ésta. Asimismo, describen que tanto los enfoques estructuralistas y subjetivos aportan de manera sustantiva a la definición del mismo. En ese sentido, el primer enfoque no rechaza la idea mayor que la idiosincrasia de cada individuo ejerza influencia en el clima institucional de cualquier forma organizativa, sin embargo de acuerdo a su carácter objetivo, está direccionada a la determinación estructural de la institución. El segundo enfoque es el subjetivo, definido el clima institucional como el punto de vista que el personal se forma de la institución en la cual labora (Halpin y Croft, 2003, p. 18). Esta visión subjetiva considera que un aspecto importante del clima institucional son las percepciones que las personas tienen en relación al logro de sus necesidades y al cumplimiento eficaz de sus funciones laborales. De esta manera coincide con Dessler (1993, p.182), quien sostiene que el “clima son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. Se destaca que el clima institucional está determinado, no solamente por las opiniones que los trabajadores de una institución puedan tener hacia ella, sino también los puntos de vista que comparten en relación a la autonomía, ayuda, confianza, consideración, características, estructura y recompensas, que son relativamente permanentes en el entorno de toda institución

Por ello, las investigaciones en relación a clima institucional ha despertado mucho el interés al vincularlo con las características del centro laboral y que son percibidas, manera directa o indirectamente, por los componentes de la institución y como estos rasgos influyen de distinta manera en su modo de actuar de acuerdo al nivel de agrado y motivación con la tarea realizada. Así tenemos, que el clima es considerado como un medio capaz de optimizar la mejora de una institución, con los años las instituciones van demostrando que el clima tiene una distinción propicia para conocer la ruta que sigue la institución en relación a razones establecidos (Gamarra, 2014).



Por lo tanto el clima institucional son las condiciones que asumen los miembros de una institución para la cual trabajan, y la calidad de su interacción constante y la motivación que presentan sus participantes influyen decisivamente en su desempeño positivo (Chiavenato, 2004). De esta manera y considerando las definiciones anteriores surge la importancia de destacar la valoración del clima institucional como mecanismo influyente en la eficacia del entorno educativo, a fin de acrecentar su mejora, productividad y éxito; es necesario entonces el desarrollo de climas laborales caracterizados por presentar ambientes inspiradores y retadores que favorezcan el trabajo docente en equipo y que coadyuven a la concreción de los objetivos concretos de la institución.

### **Horario escolar**

Se puede definir el horario escolar “al tiempo de duración de las actividades de enseñanza en todos los niveles, precisando número de horas lectivos y principales períodos de trabajo escolar de manera anual y semestral” (Gutiérrez 1998, p.15).

La planificación de actividades académicas a desarrollar durante el año lectivo se sistematiza en los horarios con el propósito de que se cumplan de forma positiva. Asimismo, debe involucrar en la práctica educativa actividades dinámicas de enseñanza proyectadas tanto a nivel interno con los estudiantes como externas hacia la comunidad.

Según Braslavsky (1999) todo horario escolar bien planificado por la institución educativa define el inicio de las labores de los docentes y el número de áreas académicas programadas para desarrollarse en el año lectivo. Asimismo, incluye en el caso docente horas de tutoría y de reforzamiento pedagógico de los periodos académicos que tiene un determinado número de días o semanas hábiles de actividades que su incremento según nivel educativo es producto de las últimas reformas educativas nacionales, con el propósito de lograr una mayor eficiencia en el campo educativo.

## **Capacitación**

El docente debe capacitarse de forma constante y tener dominio mínimo de los contenidos específicos de su especialidad. Conocer temáticas de las áreas académicas que enseña, como están planificados, como se conectan con otras áreas a fin de orientarlos desde perspectivas interdisciplinarias. Es por ello, Según Sosa (2007) la capacitación se ofrece como un modelo de perfeccionamiento académico y profesional elaborado a escala individual cuyos efectos se reflejan consecutivamente en la calidad educativa. En ese sentido, la capacitación debe ser aceptable a las demandas de la actividad profesional del docente y, de manera paralela, debe ser un factor de mejora, cambio y desarrollo. La capacitación docente se va determinando y se convierte en el mejor elemento para el mejoramiento de la calidad educativa. Recae en los docentes la responsabilidad de comenzar a ser ellos mismos “gestores de cambio e innovaciones educativas en su entorno pedagógico, en la elaboración de proyectos, conocedores de estrategias de gestión con un perfil que involucra la capacidad de tomar la iniciativa ante situaciones problemáticas así como también la capacidad de tomar decisiones” (Cutimbo, 2008, p.50).

Por lo tanto, la capacitación docente es indispensable para la mejora de los objetivos educativos y la innovación constante en cuanto a la profesionalización magisterial. Es una responsabilidad y obligación tanto pedagógica como institucional.

## **Solución de problemas**

La competencia entorno a la resolución de problemas está referida a “la capacidad del individuo para emprender procesos cognitivos con el fin de comprender y resolver situaciones problemáticas en las que la estrategia de solución no resulta obvia de forma inmediata” (OCDE, 2014, p. 12). Contiene la disposición para relacionarse en dichas condiciones para resolver situaciones de tipo constructiva y reflexiva en su devenir cotidiano.

En relación a los procesos de resolución de problemas involucran los procesos cognitivos implicados en dicha actividad incluyen: explorar y

comprender, representar, planificar y formular, ejecutar, reflexionar y controlar. Esta clasificación no especifica que los procesos implicados en la resolución de problemas sean secuenciales, o que todos los procesos mencionados estén presentes en dicha actividad. A medida que “las personas afrontan, estructuran, representan y resuelven problemas auténticos que describen exigencias reales, pueden encaminarse hacia una solución de un modo que traspase los límites de una acción lineal” (Lesh y Zawojewski, 2007, p. 50). De este modo, la solución de problemas implica la capacidad reflexiva de las personas de afrontar situaciones que ameriten una salida concluyente.

### **Propuesta pedagógica**

La propuesta de gestión pedagógica se define como el desarrollo de procesos de planificación, ejecución y evaluación curricular diversificada. Según Montoya (2010) es un conjunto de actividades y procesos de programación curricular, formación académica, ejecución de los procesos pedagógicos, monitoreo y evaluación, que se direccionan al logro de los objetivos propuestos, garantizando mejorar el servicio y la calidad educativa. Asimismo, requiere de la distribución de la labor docente y los recursos efectivos; del liderazgo directivo, la coordinación de las actividades académicas e institucionales; de la supervisión y evaluación de los resultados, así como su comunicación; la toma de decisiones, la administración del tiempo y de los ambientes de la institución educativa. Es por ello que el aporte docente es fundamental ya que su función “consiste en planificar, organizar, conducir y controlar los procesos de enseñanza aprendizaje para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes de las Instituciones Educativas” (Salinas, 2014, p. 26). Las principales dimensiones de la gestión pedagógica se relacionan entorno a la aplicabilidad de los mismos en la práctica educativa.

### **Objetivos y Temas**

La palabra objetivo proviene de dos raíces: JACTUM, que significa lanzado; y la preposición “ob”: hacia esto quiere decir que un objetivo es aquello que se quiere alcanzar (Rodas, 2014). Por ello, es un logro deseado o un resultado esperado.

Es una etapa concreta a lograr en un plazo acordado, que puede coincidir en el periodo más próximo (corto plazo) o el más lejano (largo plazo). Dichos logros deberán estar direccionados de acuerdo al grupo que lo ha conformado.

Robbins y Judge (2009), explican que para tener una estructura o formación efectiva de objetivos de trabajo determinado, éste deberá pasar por una serie de etapas de crecimiento y desarrollo. En ese sentido, el cumplimiento de objetivos es en si la parte medular de cumplimiento de lo programado. La ausencia de lo establecido ha de llevar situaciones de anarquía laboral y por ende un enraizamiento de las relaciones de convivencia entre los miembros del personal. Por ello, las etapas mostradas deberán ir encaminadas a un cumplimiento mediático en beneficio de la institución u organización laboral (Finley y Robbins, 2007, p. 41). Por ello, los objetivos no tan solo debe ser un instrumento para toda organización. Ha de ser también, y de forma pertinente, un sistema de trabajo que favorezca al mismo trabajador y al empleador.

### **Rendimiento académico**

La complejidad de lo que significa rendimiento académico se inicia desde su conceptualización, ya que se le conoce: “como aptitud escolar, desempeño académico o rendimiento escolar, pero generalmente las diferencias de concepto sólo se explican por cuestiones semánticas, ya que generalmente, en los textos. La vida escolar y la experiencia docente, son utilizadas como sinónimos” (Edel, 2003, p.2). Por ello, se hace referencia a la evaluación del juicio crítico y actitudinal adquirido en el entorno educativo. Un estudiante con buen rendimiento académico es aquel que obtiene calificaciones efectivas en las evaluaciones que debe alcanzar a lo largo de su avance educativo. En otras palabras, el rendimiento académico es una muestra evidenciable de las capacidades del alumno, que enuncia lo que ha aprendido a lo largo del proceso educativo. También supone la capacidad cognitiva del alumno para responder a los estímulos educativos. Por ello, el rendimiento académico está relacionado a la aptitud.

Por otra parte, Maclure y Davies (1994), en sus investigaciones sobre capacidad cognitiva en los alumnos, muestran que el desempeño o rendimiento

escolar es sólo la capacidad cognitiva manifiesta del alumno en un determinado momento, no es un muestrario para cualquier característica supuestamente constante o inmutable del potencial definitivo de la persona. Asimismo concluyen que el funcionamiento cognitivo deficiente no está relacionado con aspectos culturales ni limitado al aula de clase. En ese sentido, el rendimiento académico es definido:

Como la relación entre lo obtenido, expresado en una apreciación objetiva y cuantitativa (puntaje, calificación) o en una subjetiva y cualitativa (escalas de valores, rasgos sobresalientes) y el esfuerzo empleado para obtenerlo, y con ello establecer el nivel de alcance, así como los conocimientos, habilidades y/o destrezas adquiridas en un tiempo determinado (Edel, 2003, p. 60).

En gran medida Jiménez (2000), afirma que es un nivel de conocimientos demostrado en un área o materia comparada con la norma de edad y nivel académico. Por lo tanto, esta definición debe abordarse desde diversos puntos de vista y no delimitarlo al aspecto evaluativo debido a que su función va más allá de aspectos cuantitativos y de estándares de aprendizaje.

Para Borrego (1985) el Rendimiento Académico es ideado como el logro del aprendizaje obtenido por el alumno mediante las diferentes actividades planificadas por el profesor en relación a sus objetivos planificados, “es la calidad de actuación del alumno con respeto al desarrollo de un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas de una asignatura determinada como resultado de un proceso sistémico” (Martínez, 2002, p. 48). Por lo tanto, el Rendimiento Académico está ligado a la aptitud y al resultado obtenido del nivel de ejecución y desarrollo del aprendizaje, acorde con lo planificado por el docente de una asignatura o programa educativo.

En cuanto al rendimiento académico de acuerdo a García y Palacios (1991) concluyen que existe un doble punto de vista en relación a su caracterización, ya que es estático y dinámico, y que atañen al estudiante como ser social y este se caracteriza en tanto su aspecto dinámico responda al proceso de enseñanza y aprendizaje, y como tal está relacionado a la capacidad y esfuerzo en las actividades del alumno. Asimismo, en su aspecto estático comprende la evidencia producida del aprendizaje generado por el estudiante y expresa una conducta de

aprovechamiento satisfactoria. En ese sentido, el rendimiento está ligado a medidas de calidad y a juicios de valoración, se le debe considerar un medio y no un fin en sí mismo. Por lo tanto, el Rendimiento Académico está asociado con una calificación valorativa y su visualización está en concordancia de acuerdo a la categorización dada por las autoridades educativas. En el sistema educativo nacional, en especial en las universidades y escuelas, la mayor parte de las calificaciones se establecen bajo el sistema vigesimal, “sistema en el cual el puntaje obtenido se traduce a la categorización del logro de aprendizaje, el cual puede variar desde aprendizaje bien logrado hasta aprendizaje deficiente (Reyes, 2003, p. 11).

### **Estrategias didácticas y metodológicas**

El cumplimiento en cuanto al uso de las estrategias docentes es fundamental en el proceso de gestión pedagógica. Su importancia radica en conocer si las estrategias didácticas que se utilizan en las sesiones de clase, tienen relación con el logro de aprendizajes planificado en el área curricular respectiva, Guarda relación directa con los métodos, técnicas, procedimientos y material didáctico que se aplican en los procesos de enseñanza y aprendizaje e influyen en el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes (Díaz, 2012, p. 27).

En ese sentido el estudiante tiene que aprender a buscar, seleccionar información analizar críticamente su contenido e integrarlo en sus esquemas cognitivos para desenvolverse exitosamente en la sociedad. Por ello, el alumno debe aprender procedimientos y estrategias para el manejo de la información, que le permitan seguir aprendiendo a lo largo de la vida. Para que el aprendizaje sea efectivo, las estrategias didácticas han de direccionarse hacia el cómo se aprende, “el aprender a aprender no se refiere al aprendizaje directo de contenidos, sino al aprendizaje de habilidades con las cuales aprender contenidos” (Monereo, 2001, p. 31). De esa manera, es capaz de disipar, frente a una actividad de muchos contenidos, qué estrategia ocupará para hacer más significativo su aprendizaje.

En relación a las estrategias metodológicas son los procedimientos que el estudiante pone en marcha para concretar las habilidades propuestas en los

objetivos de aprendizaje programados previamente. Por lo tanto, las estrategias están integradas en el propio proceso de enseñanza y aprendizaje; de ahí, que no deban trabajarse al margen del diseño curricular, “las estrategias las “emplea el docente al enseñar y el alumno al aprender y, si realmente son valederas y están bien ajustadas, las que se utilizan para transmitir información y para procesarla deben ser las mismas” (Díaz, 2012, p. 27).

### **Enseñanza – aprendizaje**

La enseñanza es la actividad educativa significativa que aplica el currículo y tiene por objetivo el accionar didáctico. Consta de la ejecución y desarrollo de estrategias elaboradas para la consecución de los objetivos planificados, “esta actividad se basa en la influencia de unas personas sobre otras. Enseñar es que el alumno aprenda, es dirigir el proceso de aprendizaje con el propósito de desarrollar capacidades a corto y mediano plazo (Castellaro, 2011, p. 61).

El aprendizaje es definido como el cambio en el comportamiento, que refleja “la adquisición de conocimientos o habilidades a través de la experiencia, y que pueden incluir el estudio, la instrucción, la observación o la práctica. Los cambios en el comportamiento son razonablemente objetivos, y, por lo tanto, pueden ser medidos” (Manterola, 2003, p. 96). Asimismo, es considerado un proceso, una serie de pasos secuenciales que conducen a algún resultado, involucra transformación paulatina de la persona, ya sea en su accionar cotidiano, en sus estructuras mentales, en sus emociones, en sus representaciones, en el significado y resultado de la experiencia.

Por ello, el proceso de enseñanza aprendizaje es descrito como la actividad constructiva y formativa “que desarrolla el alumno sobre los contenidos escolares, mediante una permanente interacción con los mismos, descubriendo sus diferentes características, hasta que logra darles el significado que se les atribuye culturalmente” (Ausubel, Novak y Hanesian, 1995, p. 53).

### **Sesión de clase**

La sesión de clase es la hoja de ruta a seguir en el desenvolvimiento de las actividades académicas. Es elaborada por el docente de acuerdo a ciertos

parámetros pedagógicos, en su contenido se prevé actividades “que propician la participación activa de los estudiantes, ejecutando actividades diseñadas y otras que pueden emerger, cuya finalidad principal es lograr los aprendizajes esperados y planificados para esa clase” (Cárdenas, Coronel, Mezarina y Ñaupari, 2008, p. 3). En ese sentido, estas actividades en aula, de acuerdo a su naturaleza y propósito predeterminado, se desarrollan de manera individual, en parejas, en pequeños grupos o equipos de trabajo y a nivel de todo el curso o área académica con el objetivo de lograr el desarrollo de aprendizajes significativos.

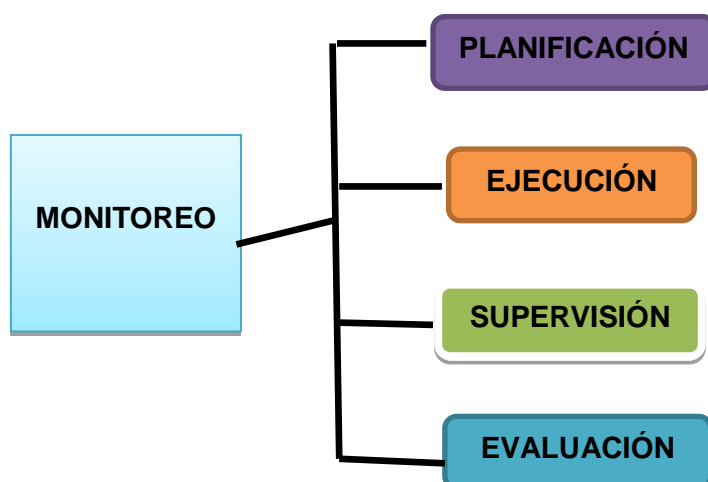
En el desarrollo de la sesión de clases se debe priorizar y poner énfasis en seleccionar las actividades didácticas dinámicas y los métodos a utilizar, buscando privilegiar una enseñanza atractiva, vivencial, práctica y contextualizada, destacando el rol activo y participativo del estudiante, generando aprendizajes y competencias previamente planificados en la documentación curricular.

### **Monitoreo o supervisión**

El termino monitoreo hace referencia a un proceso muy organizado con el propósito de verificar una secuencia de actividades académicas y administrativas programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. La realización del monitoreo recae en los directivos y el apoyo administrativo. Los resultados obtenidos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución curricular; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades educativas, corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes, así como en mejoras en relacion a aspectos institucionales y administrativos (Bolívar, 2010).

A continuación se visualiza en la siguiente figura las fases del monitoreo a realizar:





**Figura 1.** Fases del monitoreo. Elaboración propia (2016).

El monitoreo administrativo y pedagógico influyen de forma positiva en el desempeño profesional de los docentes. Las fases observadas han de servir para la planificación educativa y su cumplimiento debe realizarla en ese orden. Asimismo, es necesario la mejora en la calidad de la gestión de la institución educativa, mediante el reconocimiento de las dificultades y amenazas del entorno, incluyendo los más pequeños, para lograr modelos útiles con el proyecto institucional. Por ello, es pertinente el reconocimiento del monitoreo como parte de la evaluación del proceso gestión pedagógica estratégica, debido a que “es participativa, flexible, continua y sistemática, recoge información sobre el proceso pedagógico, cuando el evaluador observa, registra, analiza, e interpreta información significativa respecto de las dificultades y logros de los estudiantes y del entorno institucional” (López, Tantalean y Vargas, 2016, p. 30).

### **Innovación Educativa**

Al referirnos a la innovación educativa nos direccionamos hacia la mejora de la gestión institucional y pedagógica. Por tal motivo, Imbernón (1996, p. 64) “afirma que la innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación”.

Escudero (1999) expresa que la innovación educativa significa referirse a proyectos interdisciplinarios de evolución de nuestras ideas y prácticas educativas en una dirección mutua y pertinente, y que ese cambio merece ser detallado de acuerdo a los criterios de funcionalidad, eficacia, eficiencia, calidad, equidad y libertad social.

Por lo tanto, la innovación es una realización de acciones motivadas desde fuera o dentro de la institución educativa “que tiene la intención de cambio, transformación o mejora de la realidad existente en la cual la actividad creativa entra en juego” (Rimari, 2006, p. 3).

### **Propuesta de gestión institucional**

El investigador Gallegos sustenta entorno a la gestión educativa institucional como el: “conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir los planes estratégicos en toda institución educativa” (Gallegos, 2004, p. 22). En ese sentido, relacionamos la gestión con el conjunto de acciones pertinentes para dinamizar recursos en la búsqueda del desempeño de los objetivos de la institución propuestos.

La gestión institucional debe tener políticas educativas precisas en cuanto a la dirección de la institución educativa, ya que es una responsabilidad compartida por todos los integrantes de la escuela y requiere de liderazgo permanente. El representante legal de la institución educativa es el director, quien debe cumplir una serie de funciones institucionales y pedagógicas con el propósito de que las prácticas educativas se cumplan de la manera más eficiente. Para ello es necesario que la gestión educativa se desarrolle como sistema debido a que integra una serie de elementos o factores que interactúan de manera coordinada para el logro de las metas definidas, identificando en los componentes organizativos mecanismos de incremento y desarrollo. Es por ello, desde perspectivas diferentes sobre la realidad de la institución educativa, “el enfoque sistémico facilita la comprensión, para elaborar un diseño coherente y la implementación de las decisiones más allá de las consecuencias inmediatas y en un sentido amplio” (Vargas, 2010, p. 14).

Para que el desarrollo de la gestión educativa cumpla los objetivos institucionales, este debe direccionarse hacia la integralidad de los componentes, acciones y elementos de la gestión.

### **Supervisión Institucional**

La supervisión institucional al igual que el monitoreo pedagógico articulan la gestión revisora “de forma integrada a los procesos técnicos, administrativos, sociales, de asistencia y mediación recientemente catalogada como asesoramiento y acompañamiento integral” (Gonzales, 2007, p. 11). Es por ello, que la supervisión se realiza como una asesoría, una ayuda profesional que se elabora con los supervisores encargados en la práctica. Asimismo, existe la necesidad de situarse en los nuevos espacios de la supervisión institucional, manteniendo el concepto primordial de asesorar y monitorear con el seguimiento cuando se apliquen los procesos administrativos y de gestión para que funcionen las instituciones de manera eficiente. Por ello, la gestión supervisora presenta múltiples actividades en el ámbito educativo “de acuerdo con las normas previamente establecidas sin obviar alguna, ya que las mismas permiten el control, operatividad e integración del sistema educativo, reforzando así los nuevos retos y enfoques que requiere la educación” (Álvarez, 2002, p. 371).

Por lo tanto, lo relacionado con la supervisión institucional y educativa, estará encaminada a la redefinición de los diversos procesos de planificación curricular y de gestión, el mejoramiento de las prácticas educativas y la redimensión de la puesta en común de los valores.

### **Evaluación Eficiente y eficaz**

El proceso de evaluación institucional debe direccionarse a mediano plazo con el cumplimiento de los programas curriculares y gestión institucional en los documentos refrendados en su aplicabilidad. La Evaluación Interna o Autoevaluación, como primera fase del proceso global de Evaluación Institucional, que es liderada y ejecutada por el grupo directivo y se puede contar con examinadores externos.

Las instituciones educativas son evaluadas por los ámbitos correspondientes. En el caso de las públicas son los funcionarios de las instancias educativas descentralizadas del Ministerio de Educación quienes realizan dicha actividad. En el caso de las privadas, las consultorías son privadas y requiere de la participación activa de los integrantes de la comunidad educativa. Los criterios más determinantes en la evaluación institucional son la eficiencia y eficacia, ambos direccionados como sinónimos de éxito de gestión educativa. Por ello, la eficacia de un programa institucional podría concebirse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos en los documentos curriculares. Un programa es eficaz si logra los objetivos para que se diseñara. Una institución educativa eficaz cumple cabalmente y de forma significativa la misión que le da razón de ser (Mokate, 1999, p. 68). En relación a la eficiencia se encuentra direccionada hacia la “capacidad para seleccionar y usar los mecanismos más efectivos y de menor desgaste con el fin de llevar a cabo una actividad o lograr un propósito”. Por lo tanto, la evaluación institucional ha de tener una secuencia respectiva que va desde el auto evaluación, la evaluación de los procesos educativos e institucionales, la evaluación de la evaluación realizada y los mecanismos para instaurar un sistema de evaluación permanente.

### **Gestión de la educación**

Al referirnos al termino de gestión, deriva del vocablo ingles “management”, traducido al idioma castellano significa administración y en el caso del francés representa dirección y gestión de empresas, y se sitúa hacia la calidad de los procesos. En ese sentido, Alvarado al referirse a la gestión educativa la define “como el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve” (Alvarado 1990, p. 27). Por ello, la gestión educativa apunta a la búsqueda de la mejora de las actividades y prácticas educativas. Asimismo comprende procesos estructurados en el cual se enlazan la gestión educativa institucional y la gestión pedagógica. Para la mejora de las actividades educativas y de gestión se requiere articular los procesos y estructuras hacia la formación integral, haciéndolos eficientes y productivos,

capaces de transmitir su naturaleza ciudadana, a los miembros del entorno educativo. Promoviendo la participación democrática mediante proyectos y actividades significativas que beneficien la gestión educativa (Vargas, 2010).

### **1.2.2 Gestión educativa**

La gestión educativa institucional para Gallegos es: “conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir los planes estratégicos en toda institución educativa” (Gallegos, 2004, p. 22). En ese sentido, relacionamos la gestión con el conjunto de acciones pertinentes para dinamizar recursos en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la institución propuestos.

### **Gestión Institucional**

La gestión institucional debe tener políticas educativas precisas en cuanto a la dirección de la institución educativa, ya que es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la escuela y requiere de liderazgo permanente. El representante legal de la institución educativa es el director, quien debe cumplir una serie de funciones institucionales y pedagógicas con el propósito de que las prácticas educativas se cumplan de la manera más eficiente.

Para que el desarrollo de la gestión educativa cumpla los objetivos institucionales, este debe direccionarse hacia la integralidad de los componentes, acciones y elementos de la gestión.

### **Clima institucional**

En relación al campo educativo, el clima institucional está relacionado para ejercer un fuerte impacto en la motivación individual del docente con el propósito de obtener resultados laborales favorables (Brown y Leigh, 1996). En ese sentido, los profesores muestran una opinión y apreciación de los aspectos estructurales, las relaciones sociales entre personas y el entorno donde trabajan, todo lo cual constituye el clima institucional. El desequilibrio del mismo traería como resultado

la afectación de las relaciones y el comportamiento adecuado de los docentes (García Solarte, 2009). El clima institucional “es un factor determinante en la eficacia administrativa. Por lo tanto, es menester que los directivos conozcan las condiciones laborales en que se desenvuelven los docentes” (Juárez-Adauta, 2012, p.71). Entonces, los directivos se convierten en figuras claves en la gestión de una institución educativa, ya que tiene que impulsar entornos laborales saludables para que el personal se desarrolle en forma integral. Asimismo, se debe apuntalar a las condiciones favorables del entorno laboral, ya que es el lugar donde se han de cumplir los objetivos y actividades laborales, su cumplimiento regular e indiferente traería una merma en relación al rendimiento productivo con consecuencias a corto y mediano plazo de desconfianza y dudas sobre su calidad en servicios y otros rubros. Por ello, los directivos tienen el importante encargo de promover un clima armonioso para que de esta manera el personal docente perciban un ambiente positivo que los estimule a participar en su desarrollo laboral de manera eficaz, lo cual contribuye a diseñar una propuesta curricular con la colaboración de la comunidad educativa. A continuación se observa la siguiente figura sobre la importancia del clima institucional:



**Figura 2.** Importancia del clima institucional. Elaboración propia (2016).

## Motivación

El proceso de la motivación es desarrollado por todo un conjunto de personas de un determinado contexto. Por ello, la motivación como acción dinámica es considerada el eje que mueve toda conducta, lo que permite provocar ciertos cambios mediáticos. Se le considera aquello que conlleva a los seres humanos a realizar determinadas acciones activas y a permanecer en ellas hasta el

cumplimiento de sus objetivos propuestos. Esta acción se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En ese sentido, la motivación es definida como la voluntad para hacer un esfuerzo y de este modo alcanzar las metas programadas previamente. Asimismo, determina el grado de esfuerzo que pone la persona hacia la adquisición de sus aprendizajes (Vivar, 2013).

La definición de motivación como “el conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta” (Beltrán, 1993, p. 67). Apuntan a que dichos procesos se direccionan entre sí. Asimismo, la motivación es “considerada un concepto abstracto, un concepto hipotético que existe para poder explicar la razón por la cual la gente se comporta y piensa de la forma que lo hace” (Dornyei, 2005, p. 79). Se coincide con Good y Brophy (1990) quienes la definen como constructo hipotético usado para explicar el inicio, continuación, intensidad y permanencia de la conducta dirigida hacia un determinado objetivo.

En relación a las actividades de gestión institucional donde la motivación también es indispensable. Es fundamental que los directivos tiendan a buscar que los docentes se encuentren motivados a nivel institucional y personal en su centro de trabajo, ya que esto contribuye a que aporten ideas significativas durante la elaboración de sus documentos de gestión. Asimismo, “la motivación intrínseca le va a permitir al docente desarrollar actividades de tipo personal” (Hauser 2014, p.66). En consecuencia, el cargo directivo tiene que recabar en una persona que promoverá la motivación a nivel individual en los profesores, lo cual contribuirá que se fortalezca su práctica educativa. Esto se demostrara que la participación colectiva de los docentes sea exitosa en el desarrollo de las actividades curriculares. Del mismo modo, la motivación extrínseca de tendencia externa mediante la cual se debe generar diversas condiciones para que el profesor encuentre satisfacción en la actividad realizada en su entorno. De esta manera, se busca que su contribución sea valiosa y positiva en relación con los objetivos curriculares programados. En ese sentido, los directivos tienen que incrementar en los docentes la motivación desde las vertientes interna y externa, ya que esta le permitirá que gestione y oriente los procesos educativos de manera correcta y eficiente.

Los principales planteamientos generales para la motivación desde las corrientes contemporáneas del aprendizaje que pueden direccionarse a las

actividades de gestión institucional se observan en el siguiente cuadro informativo:

**Tabla 2.**

*Los planteamientos generales de la motivación de las corrientes del aprendizaje.*

CONDUCTUALES	COGNITIVOS	HUMANISTAS
Motivación con conceptos como recompensa e incentivo y es un objeto que alienta o desalienta la conducta. Relacionado con el estímulo condicionado	Motivación de carácter intrínseca. Las conductas se modifican de acuerdo a las interpretaciones de los estímulos e incentivos	Motivación intrínseca relacionada con las necesidades que la persona en cuanto a la “autorrealización (Maslow) y la “autodeterminación” como propuesta (Rogers)

Al observar la tabla respectiva se puede deducir que tanto los tres planteamientos coinciden en la importancia de la motivación intrínseca para los distintos procesos pedagógicos e institucionales, ya que a nivel del aprendizaje este será necesario para que sea exitoso y en relación a lo institucional ha de permitir el logro de sus objetivos curriculares programados. Todo proceso de motivación ha de permitir mejoras en las actividades académicas, cotidianas y al quehacer educativo hacerlo más llevadero de acuerdo a los objetivos planteados al inicio. Asimismo, el presente análisis muestra que la motivación es un factor indispensable en todo ámbito educativo y laboral, sus propuestas apuntan a describir su importancia y justifica con sus características su presencia indispensable en el aula de clase y en las diversas actividades que se realiza.

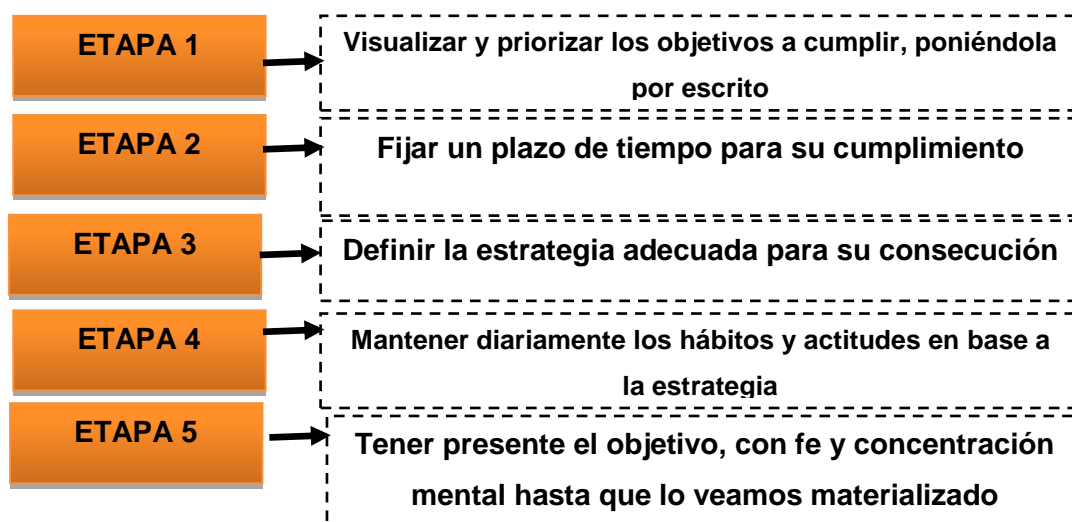
Por lo tanto, el proceso de motivación es constante y deberá estar encaminado de manera eficaz para que no sea una simple actividad complementaria, sino el eje de toda actividad pedagógica e institucional que conlleve a la mejora y satisfacción de los integrantes de toda comunidad educativa y laboral



## Cumplimiento de objetivos grupales

El objetivo es aquello que se quiere alcanzar (Rodas, 2014). Por ello, es un logro deseado o un resultado esperado. Es una etapa concreta a lograr en un plazo acordado, que puede coincidir en el periodo más próximo (corto plazo) o el más lejano (largo plazo). Dichos logros deberán estar direccionados de acuerdo al grupo que lo ha conformado.

Los objetivos de grupo se interrelacionan con las demandas y necesidades de la institución. Por ello, el personal ha de cohesionar las acciones de gestión con lo programado al inicio en su documento institucional que lleva a la mejora de las acciones laborales en beneficio del contexto en el cual se desenvuelve a diario. Robbins y Judge (2009), explican que para tener una estructura o formación efectiva de objetivos en un equipo de trabajo determinado, éste deberá pasar por una serie de etapas de crecimiento y desarrollo. Tal como se observa en la siguiente figura:



**Figura 3.** Etapas en el cumplimiento de objetivos. Elaboración propia (2016).

La tabla presenta las etapas demarcadas en una hoja de ruta a seguir por un determinado grupo humano hacia el cumplimiento de objetivos institucionales. En ese sentido, el cumplimiento de cada una de sus características con lleva a redefinir las actividades programadas y las coordinaciones establecidas en la búsqueda de la secuencia dinámica de lo observado en la tabla a corto y mediano plazo a nivel institucional.

El cumplimiento de objetivos es en si la parte medular de cumplimiento de lo programado. La ausencia de lo establecido ha de llevar situaciones de anarquía laboral y por ende un enraizamiento de las relaciones de convivencia entre los miembros del personal. Por ello, las etapas mostradas deberán ir encaminadas a un cumplimiento mediático en beneficio de la institución u organización laboral (Finley y Robbins, 2007, p. 62). Por ello, los objetivos no tan solo debe ser un instrumento para toda organización. Ha de ser también, y de forma pertinente, un sistema de trabajo que favorezca al mismo trabajador y al empleador.

### **Equipo de trabajo**

El trabajo colectivo es la realización coordinada de acciones programadas con objetivos preestablecidos en la búsqueda de la mejora de las funciones institucionales y laborales. Por ello, toda actividad realizada con eficiencia y eficacia es la sumativa del apoyo individual que se da entre un grupo de personas a la hora de trabajar en conjunto y unidos en un mismo fin, por lo que es indispensable no perder la coordinación que existe entre sus integrantes así como lo que cada uno realiza en forma individual, sin que esto afecte el trabajo de los integrantes que conforman su equipo. Los resultados finales es responsabilidad de cada uno de los integrantes del grupo. Según Ander y Aguilar (2001), afirman que el trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto. En ese sentido, cada integrante se especializa en determinada función por lo que cada encargado es responsable de lo que le sea ha delegado y así sacar adelante lo programado. Asimismo, es preciso destacar:

Que la estructura de un grupo se va formando gracias a la interacción entre sus miembros, especialmente cuando nos referimos a grupos pequeños. A su vez, esa interacción repetida da lugar a los diferentes roles o papeles que cada individuo puede desempeñar dentro del grupo. (Estos roles son una de las principales dimensiones estructurales de los grupos)". (Expósito y otros 2005, p. 178, citado por Vargas, 2010, p. 78).

El equipo de trabajo debe ser tomado con mucha seriedad y profesionalismo en una organización laboral debido a que las relaciones entre los

participantes y empleados son muy complejas y necesitan ser bien gestionadas por los directivos. Lo que debe resaltar es la cohesión grupal, porque si existiera, los buenos desempeños resultados son una natural consecuencia mediática, ya que se trata nada más ni nada menos que de una actividad de interacción de equipo. Por ello, las actividades en equipo de trabajo son las más significativas en el ámbito laboral, ya que permiten la apertura y tolerancia entre los integrantes de la institución en la toma de decisiones institucionales que favorezcan su mejora en todos los niveles laborales.

### **Reglamento interno e información**

Es una norma estructurada por una organización o institución para establecer condiciones a las que los miembros del personal deben sujetarse, en el cumplimiento de sus actividades laborales. Para Chiavenato (2004, p. 54) es “un documento de gran relevancia en toda empresa, ya que constituye una norma reguladora de las conexiones internas empresa-trabajador en beneficio de la productividad”.

Según Cabanellas (1992, p. 112), lo define de manera gradual como “el reglamento de orden interior, como su nombre lo indica, tiene por objeto publicar la legislación que concierne al trabajo dentro de las fábricas o talleres, para conocimiento de los trabajadores y las normas a que debe sujetarse el trabajo en aquellas según la misma legislación o acuerdos existentes entre obreros y patrones” En ese sentido, cada organización fija su reglamento interno que con lleve a la armoniosa convivencia laboral en beneficio del logro de los objetivos institucionales propuestos. La ausencia del mismo traería complicaciones laborales que serían difíciles de superar, debido a que el reglamento interno regula y reglamenta los derechos y obligaciones que el ordenamiento jurídico viable y positivo establece para las partes involucradas en la prestación de servicios de cualquier actividad laboral. De esta forma promueve el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de las personas, y evita los conflictos entre los integrantes del entorno laboral, los cuales ante la existencia de un documento moderador de las actividades no se generarían o podrían solucionarse las dificultades en base a lo normado en dicho reglamento. De esta manera, se lograr

aproximar a la realidad y hacer asequible a los trabajadores el número de importantes derechos que le son propios, a su naturaleza laboral, estipulando de modo claro la forma en que los mismos son efectivizados y respetados en su cumplimiento. Mediante el reglamento interno se lograr un ambiente laboral propicio e idóneo para el normal desarrollo de las actividades en la institución, que posibilita el crecimiento de la producción y la mejora de los servicios dados, fomentando relaciones laborales equitativas para todas las partes en conjunto.

En cuanto a la información, evidenciada desde la perspectiva institucional está ligada en relación a las decisiones que han de asumirla los directivos y/o autoridades competentes para que la ejecuten los docentes y demás personal. La información se direcciona a una serie de lineamientos a seguir durante la gestión a realizar. Por un lado, se predisponen los documentos curriculares que han de utilizarse, pero que a la vez puede repercutir en que los docentes y demás personal se conviertan en elementales consumidores de documentos curriculares (Revilla, 2002, p. 30) y les impida, más bien, transformarse en diseñadores de los mismos.

Este nivel permite a los profesores estar informados sobre las decisiones que están tomando los directivos con respecto a la documentación institucional. Además, les posibilita conocer lo que está aconteciendo con respecto a la implementación de este instrumento curricular. Sin embargo, les impide injerirse de manera directa en la toma de decisiones, lo cual puede motivar a que los docentes no se involucren de manera pertinente con la ejecución de la propuesta curricular. La información como forma de participación institucional y pedagógica permite identificar situaciones educativas ventajosas y desventajosas. El propósito básico es la mejora de la acción educativa. Es por ello, que la información recabada e intercambiada entre directivos y personal tiendan a mejora dichas situaciones en beneficio de la organización laboral o institución que se encamina hacia la calidad educativa.

### **Evaluación del desempeño**

La importancia de la evaluación de desempeño, está relacionado con la gestión de la mejora del rendimiento individual, tanto individual como colectivo.

Esta evaluación ayuda a los directivos y a sus colaboradores a centrarse en lo que es realmente prioritario de sus trabajos como eje para lograr mejoras. Permite alcanzar claridad sobre las expectativas de ambos en relación a las actividades laborales, y sobre los objetivos concretos y los medios para conseguirlos (Corral, 2007, p. 91). La principal amenaza es provocar la desmotivación del colaborador al tener que señalar áreas de mejora. La falta de entrenamiento por ambos, directivo y personal, en el arte de dar y recibir una observación verbal constructiva suele ser la causa principal, porque en general intelectualmente se acepta que la retroalimentación es una herramienta muy eficaz para impulsar el aprendizaje y la mejora personal.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño es un conjunto de elementos relacionados entre sí, constituidos por normas legales, procedimientos, instrumentos de evaluación y programas direccionados para el procesamiento de información relativa a la valoración del desempeño de todo personal de una organización o institución laboral. Se basa en un proceso de evaluación continua y sistemática que permite calificar la actuación del personal en el desempeño de su cargo. Constituye una técnica de gestión imprescindible para la aplicación de una serie de medidas de incentivos, hacia la mejora de sus funciones. Con este control del personal se intenta identificar lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarlo a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la institución.

### **Gestión administrativa**

Al referirnos al término de administración se enfoca como el estudio de la organización, su definición, metas, propósitos, componentes, estructura organizativa y procesos, en el contexto y el tiempo para la mejora del desarrollo institucional. Este proceso comprende las siguientes fases que puede incluirse a nivel educativo: planeamiento, organización, dirección, y control, “en las instituciones educativas públicas, la dirección delega en el subdirector administrativo, o en el personal docente el apoyo administrativo. Las instituciones educativas privadas cuentan con una administración (Martínez, 2012, p.11).

A continuación se visualiza en la siguiente tabla las fases del proceso de administración educativa:

**Tabla 3.**

*Fases del proceso de administración educativa.*

FASES		ACTIVIDADES A REALIZAR
1	PLANEAMIENTO	1. Objetivos. 2. Metas. 3. Estrategias. 4. Presupuesto. 5. Planes, Programas y Proyectos.
2	ORGANIZACION	1. Establecimiento de funciones. 2. Sistema de Procedimientos, Métodos y Sistemas.
3	DIRECCION	1. Liderazgo. 2. Comunicación. 3. Toma de decisiones. 4. Delegación de funciones.
4	CONTROL	1. Monitoreo. 2. Evaluación.

Fuente: Vargas (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos*.

### Metas educativas

La importancia del análisis de la influencia de la gestión educativa en cuanto a las rutas de acción que posibiliten el cumplimiento de las metas educativas en mejores condiciones es indispensable en toda institución educativa (Martínez, 2006, p. 48).

Las metas educativas van más allá de la capacidad de atención de la enseñanza y el servicio administrativo hacia los usuarios, ya que su direccionalidad apunta a afrontar las demandas de la sociedad de la información y del conocimiento, a través de la incorporación de las Tics en el proceso de enseñanza y aprendizaje, apostando por la innovación y la creatividad, el desarrollo de la investigación, el pensamiento crítico y el progreso científico. En cuanto a la identificación de las metas educativas, estas varían de acuerdo al contexto educativo y a las necesidades que debe afrontar los estudiantes. Es por ello, que su predisposición, elaboración y ejecución han de relacionarse con el

adecuado manejo presupuestal y a la capacidad de producir nuevas fuentes de ingresos económicos que con lleven al cumplimiento de las metas educativas establecidas en beneficio de la población estudiantil (Farro, 2007, p. 38).

### **Asistencia, Cumplimiento y puntualidad**

El cumplimiento de las actividades académicas, la asistencia y puntualidad están enlazadas una a otra. Debido a que simbolizan la personalización de una institución educativa, “de la distribución, de la localización y de la temporalización de las actividades escolares. Asimismo, es considerada como la previsión organizada de “qué” y “cuándo” deben ser ejecutadas las diferentes actividades del establecimiento educativo” (Gutiérrez 1998, p. 61).

Tanto la asistencia y puntualidad son referentes actitudinales ya que este compromete a un valor moral dentro del entorno axiológico del respeto, la responsabilidad, la autonomía y la libertad, entre otros. Es importante resaltar que en toda asistencia puntual se toma en cuenta la capacidad y disciplina de una persona para llegar a tiempo, e incluso con un tiempo de antelación, a las distintas citas o compromisos que tenga en su vida cotidiana como ciudadano. En ese sentido es percibida por su entorno como una persona responsable, respetuosa y cumplida.

El registro de evidencias de lo realizado en las actividades académicas forma parte del cumplimiento de funciones y acciones en relación a la práctica educativa. Por ello, es pertinente que en toda gestión administrativa se verifique su presencia documental con fines de mejora en relación a la labor realizada.

### **Recursos financieros**

Estos corresponden a todos los ingresos económicos que recibe la institución educativa, sean estos los recursos propios o los que son destinados por el Ministerio de Educación o el Gobierno Regional. El director es el responsable de optimizar la utilización de los recursos con el propósito de satisfacer las necesidades educativas de la población.

Los recursos financieros están destinados a diferentes ámbitos institucionales y pedagógicos. La labor directiva es predisponerla para que su gasto sea pertinente y justificado. En el caso de las instituciones públicas existen mecanismos de supervisión gubernamental como la Contraloría y las Unidades de Gestión Educativa Local que verifican si el presupuesto obtenido de recursos propios y del Estado se ha utilizado convenientemente y no se haga despilfarrado ni uso indirecto hacia otro gasto que no corresponda. El uso indebido de los recursos desemboca en una forma de corrupción pública y con sanciones que van desde la separación del cargo directivo hasta pena privativa de la libertad (Contreras, 2006, p. 77).

Los recursos financieros apuntan su gasto hacia mejoras de infraestructura educativa, mantenimiento de recursos tecnológicos, capacitación del personal y gastos propios de la institución. La elaboración del presupuesto de la escuela ha de realizarse distribuyendo los gastos y buscando nuevos recursos para la mejora de la enseñanza y gestión de la institución educativa.

### **Necesidades educativas**

El diagnóstico contextual de la institución educativa es fundamental para la elaboración de proyectos y planes de mejora tanto institucionales como pedagógicos. Las necesidades educativas surgen del conocimiento del entorno y es labor de los directivos. Asimismo, es importante reconocerlos ya que servirá para enfocar los objetivos institucionales hacia esas necesidades.

Asimismo, es una herramienta sencilla y convencional que permite obtener una visión general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización educativa y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

El FODA ha sido muy utilizado como diagnóstico contextual institucional es un instrumento viable para realizar análisis de las instituciones u organizaciones en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa pertinente para lograr la mejora institucional. En ese sentido, el



FODA consiste en “realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2007, p. 114).

### **Gestión pedagógica**

Se define la gestión pedagógica como el desarrollo de procesos de planificación, ejecución y evaluación curricular diversificada. Según Montoya (2010) Es un conjunto de acciones y procesos de planificación curricular, organización académica, ejecución de los procesos pedagógicos, monitoreo y evaluación, que se direccionan al logro de los objetivos propuestos, garantizando mejorar el servicio y la calidad educativa. Asimismo, requiere de la distribución del trabajo docente y los recursos efectivos; del liderazgo directivo, la coordinación de las actividades académicas e institucionales; del monitoreo y evaluación de los resultados, así como su comunicación; la toma de decisiones, la administración del tiempo y de los espacios de la institución educativa. Es por ello que el aporte docente es fundamental ya que su función consiste en “planificar, organizar, conducir y controlar los procesos de enseñanza aprendizaje para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes de las Instituciones Educativas” (Salinares, 2014, p. 29). Las principales dimensiones de la gestión pedagógica se direccionan de la siguiente manera:

### **Métodos de trabajo.**

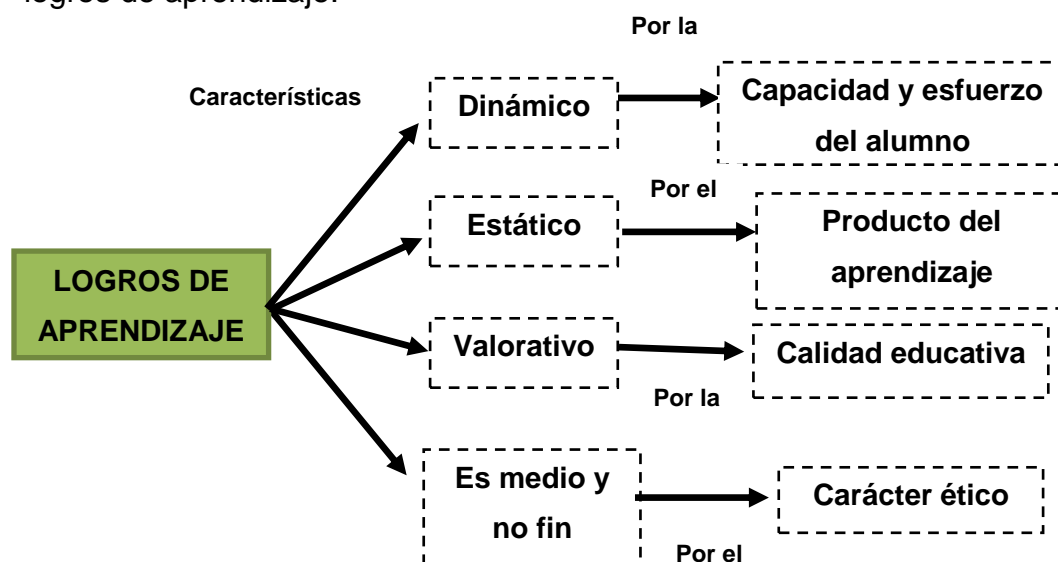
Los métodos de trabajo educativos que han de desarrollarse en la práctica pedagógica, han de relacionarse con el área académica respectiva, Por ello, se le define como el planeamiento general de la acción de acuerdo con un criterio determinado y teniendo diversas metas. Asimismo, es el que da sentido de unidad a todos los pasos de la enseñanza y aprendizaje, principalmente en la conducción del área académica en la presentación de estímulos ante los cuales los estudiantes reaccionan de manera positiva para que de este modo se cumpla el proceso de adquisición de aprendizaje (Nerici, 2002, p. 60).

Los docentes elaboran en sus informes pedagógicos el listado correspondiente de los métodos a utilizar y que son pertinentes para el área académica respectiva. Es función del monitoreo pedagógico verificar si la aplicabilidad de los métodos educativos conduce hacia una enseñanza dinámica y contextualizada que permita al estudiante desarrollar en mejor medida aprendizajes significativos que beneficien su educación integral.

### Logros de aprendizaje

Al referirnos a esta conceptualización lo direccionamos al resultado de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes al final de un periodo o año académico como consecuencia del proceso enseñanza y aprendizaje. Estos se verifican mediante indicadores de logro que son señales, evidencias perceptibles del desempeño educativo, que dan cuenta de lo que está sucediendo con el alumno y que exige una comprensión e interpretación pedagógica por parte del docente (Anijovich y González, 2013, p. 38).

A continuación, se visualiza en la siguiente figura las características de los logros de aprendizaje:



**Figura 4.** Características de los logros de aprendizaje. Adaptado de Álvarez, J. (2005). *La evaluación como actividad crítica de conocimiento*.

Por ello, también es considerado un indicador del nivel de aprendizaje alcanzado por el estudiante. Además el logro del aprendizaje es entendido como una medida de las capacidades respondientes o indicativas evidenciables que

manifiestan, lo que una persona ha aprendido como resultado de un proceso formativo, desde una perspectiva propia del estudiante y la educación el logro de aprendizaje es una capacidad correspondiente a estímulos pedagógicos, que son interpretados según objetivos o propósitos pre establecidos en la institución educativa (Ballester, 2000).

### **Participación docente.**

Los docentes y la participación pedagógica e institucional es un binomio clave para los planes de mejora de toda institución educativa. En ese sentido, la participación es entendida como el proceso de mediación en el desarrollo de las acciones educativas para lograr objetivos, previamente planificados dentro de la escuela que involucra el cumplimiento de determinadas actividades para satisfacer necesidades de la población que dependen de tales servicios y atenciones institucionales. Según Chuye (2007, p. 1), “la participación es la intervención de los miembros de un grupo u organización en las decisiones o acciones que los afectan”.

También, se puede establecer que participación corresponde a la interacción colectiva de los miembros de una institución para buscar alternativas en las soluciones a la problemática existente con el desenvolvimiento adecuado de las actividades emprendidas en un entorno laboral determinado.

La participación de cada uno de los integrantes en las instituciones educativas, “contribuye a tomar las decisiones correctas en beneficio de la colectividad estudiantil para el mejoramiento de la calidad del servicio y el logro de los objetivos propuestos” (Ydrogo, 2015, p. 43). Por ello, en la actualidad, se considera que uno de los factores importantes que direcciona el avance en la gestión de los procesos educativos es la participación de los agentes para lograr los resultados programados.

### **Informes Pedagógicos.**

Se define como informe pedagógico, al resultado cualitativo y cuantitativo del rendimiento y dificultades de los estudiantes de las instituciones educativas. Esta

documentación permite una oportunidad para identificar acciones, analizar hechos, reflexionar y decidir cómo mejorar la intervención educativa en el aula para que los estudiantes aprendan lo que deben aprender de manera significativa. Asimismo, es una herramienta pedagógica de gran importancia en el desarrollo cognitivo, proceso formativo y educativo de los alumnos. Los informes pedagógicos se realizan de manera sistemática para evidenciar el avance de los procesos de enseñanza aprendizaje. Asimismo, son indispensables en la práctica educativa ya que permitirán identificar fortalezas y debilidades de los alumnos para poder elaborar programas adecuados al estilo de sus aprendizajes en beneficio de su educación integral (Zabala, 1999, p.77).

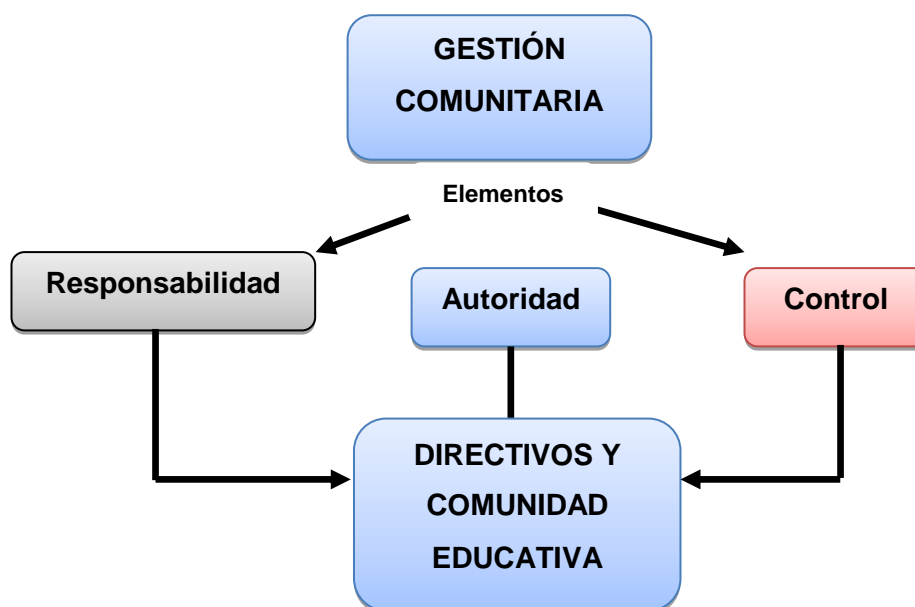
### **Recursos tecnológicos.**

Los recursos tecnológicos reúnen en su gran mayoría a las Tecnologías de la Información (TIC) y los medios de comunicación masiva, y “en especial, sus contenidos y efectos se han globalizado en el tiempo y en el espacio. El uso de estos recursos se ha convertido en un reto continuo e ineludible en la actual enseñanza por parte de los docentes” (Menacho, 2015, p. 42). Estos recursos tecnológicos e informáticos “han venido a dotar a los profesores de una serie de instrumentos significativos con los que puedan mejorar su práctica educativa” (Macpherson y Pearce, 2001, p. 36). Por ello, la importancia que tienen no sólo como materiales informáticos en las aulas de clase, sino también como instrumentos de apoyo a las actividades docentes diarias que en estos tiempos de cambio también ha de asumir ahora nuevas competencias personales y profesionales para poder ejercer su actividad docente de forma eficiente con sus alumnos y utilizando estas nuevas tecnologías de información (Hinojo, Raso y Solá, 2014). El apoyo de las TIC, constituye una valía esencial y un avance de efectividad en el campo educativo y de gestión, ya que facilita los procesos de enseñanza aprendizaje, la mejora de los procesos de socialización de los alumnos receptores de los mismos.

## Gestión comunitaria

La gestión comunitaria está relacionada con la gestión que es percibida como la expresión más directa de la participación, mediante la cual se logran los objetivos planteados. Es un proceso continuo de acciones que con lleva a la capacidad para la programación, toma de decisiones y manejo de una serie de recursos organizativos y tecnológicos, financieros y humanos por parte de los directivos. Lo cual permite garantizar su eficiencia, efectividad y sostenibilidad (Gómez y Otros, 2001).

Posee elementos básicos y pertinentes que se pueden apreciar en la siguiente figura:



**Figura 5.** Elementos de la gestión comunitaria. Tomado de Gómez (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos.*

La figura observada es precisa al mencionar las características primordiales de la gestión comunitaria. Por ello, tanto el apoyo institucional debe ir encaminado con el entorno educativo. Las instituciones educativas proveen ayuda y asistencia en relación a la gestión educativa pero no suplantán la organización

comunitaria de la que forma parte. Por lo tanto, la gestión comunitaria abarca dimensiones muy concretas que analizaremos a continuación:

### **Organización y participación.**

La comunidad y la institución educativa constituyen una unión importante en la búsqueda de objetivos comunes de bienestar y mejoras de la calidad de vida de sus integrantes. En el siglo pasado la separación de ámbitos era evidenciable y el divorcio institucional los volvía opuestos y desconocidos en su contexto.

Las reformas educativas nacionales de fines del Siglo XX e inicios del XXI y la inserción de corrientes pedagógicas e institucionales contemporáneas han permitido la asociación tacita entre escuela y las instituciones de la comunidad. La organización y participación de este binomio queda a cargo de los directivos y los responsables representativos de las instituciones locales. La labor fundamental es incentivar la participación docente y ciudadana, ya que esta es vista “como un acto que le permite intervenir en el proceso de toma de decisiones ya sea en la planificación, en la ejecución o en la evaluación curricular” (Gento 1994; Servat, 2005; Velasco, 2000; Saldarriaga, 2015, p. 25). Asimismo, Tovar y Sarmiento (2011), “amplían el grado de la participación al señalar que implica compartir objetivos, métodos de trabajo, decisiones en equipo y comprometerse crítica y constructivamente en una tarea común”. Por lo tanto, la participación propicia la mejora de las decisiones curriculares e institucionales, que, a la vez, estimulan y motivan la responsabilidad de ejecutar lo decidido a nivel de comunidad.

### **Progreso y rendimiento.**

La mejora de la gestión comunitaria apunta hacia la elaboración y ejecución de un plan de mejora que es resultado final de un conjunto de procedimientos, trabajos y metas elaboradas y orientadas de manera planificada, organizada y sistemática desde las instituciones. En ese sentido, se menciona a un “conjunto de acciones integradas, de una orientación, de un esfuerzo institucional, cuyo fin es alcanzar niveles adecuados de aprendizaje en los niños y los jóvenes, de tal forma que las

instituciones logren preparar muchachos seguros y competentes” (Díaz y Saldarriaga, 2004, p. 64).

El progreso y rendimiento se evidencian en los instrumentos referenciales de gestión cuyo monitoreo recaba información valedera para los planes de mejora de las actividades planificadas. Sin lugar a dudas, el eje participativo es primordial como indicador positivo del rendimiento ya que la eficacia del mismo se direcciona al requerimiento de “un perfil profesional que, además de contemplar un dominio cognitivo conocimiento sobre la realidad educativa, didácticas, situaciones pedagógicas y fundamentos teóricos de la educación” (Servat, 2005, p.31).

### **Sugerencias inquietudes**

Las sugerencias e inquietudes forman parte del dialogo constante entre los participantes. Por ello, la comunicación pertinente es primordial al momento de sugerir y mostrar sus inquietudes entorno a determinada acción educativa. Para Servat (2005, p. 46), “Existe consenso en que la comunicación adecuada es un requisito básico para el desarrollo de las potencialidades individuales, de los grupos y de otras conformaciones sociales, pues estas desempeñan un importante papel en las organizaciones modernas”. En ese sentido, la institución educativa, se debe promover la comunicación entre los diversos integrantes de la escuela. Esta es una labor que recae mayormente en los directores de los colegios. Las sugerencias deben darse tanto escritas como orales y apuntando a la mejora, más que crítica es una observación viable de lo que se puede mejorar a corto y mediano plazo.

### **Reuniones periódicas: Opinión y decisión**

Los proyectos interdisciplinarios convocan a todos los miembros de la comunidad educativa. Las principales instituciones públicas y privadas locales son participantes directos. La mayor preocupación es lograr la libre adecuación a los tiempos extra curriculares por parte del docente, ya que es un factor debatible y conflictivo. Por tanto, es necesario instaurar negociaciones entre docentes y los directivos. De esta manera, el profesor debe comprender la importancia del uso

del tiempo en la interrelación con la comunidad educativa, y, como organizarlo, dotándola de un sentido de flexibilidad (Rodríguez, 2007), ya que la participación demanda utilizar un horario que no corresponde a su jornada laboral. Entonces, el docente, cuando es convocado para estas actividades extra curriculares, tiene que actuar con el adecuado compromiso con respecto al uso del tiempo, es decir, priorizarlo y distribuirlo de tal manera que logre el producto previsto en su planificación.

## **Visión de futuro**

La visión de futuro a nivel institucional permite adecuar la gestión educativa a las necesidades del contexto. En ese sentido, “el docente ha cambiado progresivamente de roles de participación y, en la actualidad, se busca que ejerza una participación real, reflexiva y crítica” (Saldarriaga, 2015, p. 46).

Según Paredes (1996), propone una serie de elementos a tomar en cuenta en su elaboración: amplia, detallada, precisa, positiva, alentadora, realista en lo posible, incorporar valores e intereses comunes. Es por eso que la elaboración de su visión institucional es una responsabilidad conjunta, ya que apunta a la mejora de la calidad de la educación. Esta constituye las aspiraciones de lo que cualquier organización sea educativa o no quiere llegar a ser en el futuro. La visión solo podrá evidenciarse mientras se tenga una comprensión clara del lugar que ocupa en la actualidad la institución educativa u otra organización y de ahí proponer las metas que quiere lograr a mediano plazo. Asimismo, debe servir de motivación a la institución para salir adelante en un mundo cada vez más competitivo.

## **1.3 Justificación.**

### **1.3.1 Justificación teórica.**

A nivel teórico, esta investigación permitió conocer la relación entre la variable de proyecto Educativo institucional y la Gestión educativa, en la primera variable se trata los aspectos de Identidad, Diagnóstico, Propuesta Pedagógica y Propuesta de Gestión y en la segunda variable se trata los siguientes aspectos: de gestión pedagógica; gestión escolar y gestión institucional.



El Proyecto Educativo Institucional (PEI), como instrumento de gestión, tiene incidencia directa en la gestión de una institución, toda vez que en ella se sustenta la razón de ser de la Institución Educativa, es decir contiene el ideal, el tipo de educando que se desea formar en un periodo de mediano o largo plazo. Es asimismo elaborado con la participación de los actores educativos, de tal manera que es un documento clave, por cuanto orientará el trabajo pedagógico que realizan los directivos y docentes en una Institución Educativa nos referimos a que el PEI cumple una función netamente normativa, que para su concreción se vale de otros instrumentos de corto plazo u operativos como el Plan Anual de Trabajo, los proyectos de innovación, entre otros.

La elaboración y ejecución del PEI, es necesaria en el campo educativo, porque permitirá orientar la acción pedagógica en cualquier escenario educativo, también nos va a servir para organizar el trabajo diario en base a un diagnóstico y no improvisar, así como tener claro lo que se va hacer, porqué y como se va hacer para lograr la mejor utilización del tiempo, para eso los agentes educativos deben conocer teóricamente estas variables.

### **1.3.2 Justificación práctica.**

La investigación de manera práctica, pretende estimular la práctica colectiva de la planificación y de la acción educativa como tarea de todos, facilitando de esta manera la participación de los agentes educativos y de la comunidad local.

Permitirá que la participación y coordinación con los agentes educativos, sean consideradas desde un punto de vista educativo un aporte significativo dentro del ámbito de la planeación institucional con el fin de desarrollar nuevas formas de enseñanza y una mejor gestión educativa.

Asimismo la elaboración del Proyecto Educativo Institucional va permitir monitorear sus niveles de desempeño de cada uno de los integrantes de la Institución Educativa, a través de indicadores específicos; los mismos que serán conocidos por todos los estamentos de la Institución.

### 1.3.3. Justificación metodológica.

La investigación asume una importancia metodológica, dado que los instrumentos utilizados para recoger información fueron validados por expertos en el tema, y además se verificara la confiabilidad de dichos instrumentos; el procedimiento realizado responde al método hipotético-deductivo coherente con el tipo y diseño de la investigación, en consecuencia los resultados obtenidos son en base a la realidad del contexto en estudio; lo cual permitirá desarrollar futuras investigaciones con la asociación de otras variables implicadas en el tema educacional.

## 1.4 Problema

Los agentes educativos, principalmente le docente tiene una gran creatividad para estructurar planes e ideas que permitan el progreso de la educación específicamente de la escuela. Desde sus sesiones de clases hasta las proyecciones a la comunidad de la escuela a la sociedad, involucrando directamente a los estudiantes y padres de familia. Pero hay un problema latente en cada entidad educativa, la *sistematización*, tanto de experiencias y actividades que permitan la construcción del Proyecto Educativo Institucional.

En algunas instituciones educativas de la Ugel 03, el PEI, se ve forjado solo como un documento de gestión que se refleja en el *papel*. A pesar de su condición de largo plazo, no se ejecutan o se llevan a cabo muchas de sus acciones plasmadas en él, y se transforma en un documento de simple formalidad para gestión. Pero es justamente la gestión, a través del liderazgo del director que tiene que realizar una efectiva aplicación y ejecución del PEI. El director tiene que verificar todo proceso de evaluación institucional principalmente basándose en el cumplimiento de los programas curriculares y la gestión institucional en los documentos refrendados en su aplicabilidad. La Evaluación Interna de la institución como primera fase del proceso global de Evaluación de los organismos educativos como la Ugel, DREC y Ministerio de Educación, es liderada y ejecutada por el director y el grupo directivo con el afán de encaminar tanto la

calidad educativa como la buena gestión por las vías de la efectividad y el desarrollo socio-educativo. De allí se formula la siguiente pregunta:

#### **1.4.1 Problema general.**

¿Qué relación existe entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016?

#### **1.4.2 Problemas específicos.**

##### **Problema específico 1**

¿Cuál es la relación entre la identidad institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016?

##### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación entre el diagnóstico situacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016?

##### **Problema específico 3**

¿Cuál es la relación entre la propuesta pedagógica y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016?

##### **Problema específico 4**

¿Cuál es la relación entre la propuesta de gestión y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016?

### **1.5 Hipótesis**

#### **1.5.1 Hipótesis general.**

**H<sub>g</sub>:** Existe relación significativa entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

### **1.5.2 Hipótesis específicas.**

#### **Hipótesis específica 1**

Existe relación significativa entre la identidad institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

#### **Hipótesis específica 2**

Existe relación significativa entre el diagnóstico situacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

#### **Hipótesis específica 3**

Existe relación significativa entre la propuesta pedagógica y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

#### **Hipótesis específica 4**

Existe relación significativa entre la propuesta de gestión y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

### **1.6 Objetivos.**

#### **1.6.1 Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre el Proyecto Educativo Institucional y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

#### **1.6.2 Objetivos específicos.**

##### **Objetivos específica 1**

Identificar la relación entre la Identidad Institucional y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016

**Objetivos específica 2**

Identificar la relación entre el Diagnóstico Situacional y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**Objetivos específica 3**

Identificar a relación entre la Propuesta Pedagógica y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**Objetivos específica 4**

Identificar la relación entre la Propuesta de Gestión y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1 Variables**

### **2.1.1. Proyecto Educativo Institucional**

Según Alfiz (2006): “es la propuesta integral con miras a coordinar las intervenciones educativas de cada establecimiento escolar y abarca todos los ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales y a todos los actores que se desempeñan en ella” (p. 121). En ese sentido, es considerado una herramienta de gestión que debe ser diseñado de acuerdo a las necesidades del contexto y teniendo en cuenta la participación activa de toda la comunidad educativa.

### **2.1.2. Gestión Educativa**

La gestión educativa institucional se define como el: “conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir los planes estratégicos en toda institución educativa” (Gallegos, 2004, p. 22).

## **2.2 Operacionalización de las variables**

### **Proyecto Educativo Institucional**

La variable Proyecto Educativo Institucional (PEI), se divide en las siguientes dimensiones (Saldarriaga, 2015):

- Identidad institucional
- Diagnóstico situacional
- Propuesta pedagógica
- Propuesta de gestión institucional.

**Tabla 4.**

*Matriz de operacionalización de la variable Proyecto Educativo Institucional.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos	
Identidad institucional	Objetivos y logros				
	Social, cultural, ambiental y productivo				
	Académicos y Administrativo	1, 2, 3,	Totalmente en desacuerdo	1	Bajo [8-18]
	Formación e imagen	4, 5, 6,	En desacuerdo	2	Regular[19-29]
	Orientación	7, 8,	Indiferente	3	
	Compromiso		De acuerdo	4	Alto[30-40]
	Propósitos		Totalmente de acuerdo	5	
	Principios éticos				
Diagnóstico situacional	Situación actual				
	Fortalezas y debilidades				
	Liderazgo		Totalmente en desacuerdo	1	
	Organización	9,10,11,	En desacuerdo	2	Bajo [8-18]
	Clima institucional	12,13,1	Indiferente	3	Regular[19-29]
	Horario	4,15,16	De acuerdo	4	
	Capacitación		Totalmente de acuerdo	5	Alto[30-40]
	Solución de problemas				
Propuesta pedagógica	Objetivos				
	Temas				
	Rendimiento académico	17,18,1	Totalmente en desacuerdo	1	Bajo [8-18]
	Metodología	9,20,21,	En desacuerdo	2	Regular[19-29]
	Enseñanza – aprendizaje	22,23,2	Indiferente	3	
	Sesión de clase	4	De acuerdo	4	Alto[30-40]
	Monitoreo o supervisión		Totalmente de acuerdo	5	
	Innovación y capacitación				
Propuesta de gestión institucional	Supervisión				
	Evaluación				
	Eficiente y eficaz	26,26,2	Totalmente en desacuerdo	1	Bajo [8-18]
	Apoyo laboral	7,28,29,	En desacuerdo	2	Regular[19-29]
	Coordinación	30,31,3	Indiferente	3	
	Monitoreo	2	De acuerdo	4	Alto[30-40]
	Cumplimiento		Totalmente de acuerdo	5	
	Normas				



## Gestión Educativa

La variable Gestión Educativa, se divide en las siguientes dimensiones (Gallegos, 2004): Gestión institucional, Gestión administrativa, gestión pedagógica, gestión comunitaria.

**Tabla 5.**

*Matriz de operacionalización de la variable Gestión Educativa.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala		Niveles y rangos
Gestión institucional	Clima institucional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,	Totalmente en desacuerdo	1	Bajo [8-18] Regular[19-29] Alto[30-40]
	Motivación		En desacuerdo	2	
	Cumplimiento de objetivos		Indiferente	3	
	Equipo de trabajo		De acuerdo	4	
	Objetivos del grupo		Totalmente de acuerdo	5	
	Reglamento interno				
	Evaluación del desempeño				
Gestión administrativa	Información	9,10,11, 12,13,14 ,15,16	Totalmente en desacuerdo	1	Bajo [8-18] Regular[19-29] Alto[30-40]
	Metas educativas		En desacuerdo	2	
	Calendario escolar		Indiferente	3	
	Asistencia y puntualidad		De acuerdo	4	
	Cumplimiento		Totalmente de acuerdo	5	
	Monitoreo				
	Recursos financieros				
Gestión pedagógica	Normas	17,18,19 ,20,21,2 2,23,24	Totalmente en desacuerdo	1	Bajo [8-18] Regular[19-29] Alto[30-40]
	Necesidades educativas		En desacuerdo	2	
	Métodos de trabajo.		Indiferente	3	
	Estrategias metodológicas.		De acuerdo	4	
	Estrategias didácticas.		Totalmente de acuerdo	5	
	Logros de aprendizaje				
	Participación docente.				
Gestión comunitaria	Informes.	25,26,27 ,28,29,3 0,31,32	Totalmente en desacuerdo	1	Bajo [8-18] Regular[19-29] Alto[30-40]
	Logros y dificultades.		En desacuerdo	2	
	Recursos tecnológicos.		Indiferente	3	
	Organización y participación.		De acuerdo	4	
	Progreso y rendimiento.		Totalmente de acuerdo	5	
	Sugerencias inquietudes.				
	Opinión y decisión				

## 2.3 Metodología

Las investigaciones se direccionan de tres maneras: cuantitativas, cualitativas y mixtas. En este estudio el enfoque o metodología de la investigación es cuantitativo, caracterizado por utilizar técnicas y métodos exactos y concretos que tienen que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y la medición de las unidades de análisis, en este caso a través de análisis estadísticos reflejadas en medidas de frecuencia y correlaciones significativas (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014:92).

## 2.4 Tipo de estudio

La investigación es de tipo básica, pura o fundamental, porque busca poner a prueba los fundamentos teóricos sin ninguna intención de aplicar resultados a problemas prácticos. El investigador se preocupa por el desarrollo del conocimiento científico y no exige en responder las implicancias prácticas de su estudio (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014:92).

La investigación es de naturaleza descriptiva, como afirma Gay (En Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014): “La investigación descriptiva comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio” (p.92). Puesto que tiene como propósito recopilar datos sobre las características, propiedades o dimensiones de las variables en estudio.

Tamayo y Tamayo (2012:56) considera que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

Así mismo, el estudio es de nivel correlacional, Hernández, Fernández y Baptista (2010) lo describen de la siguiente manera:

Un tipo de estudio que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. (...) Al evaluar el grado o niveles de correlación entre las dos variables, mide cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después se lleva a cabo la prueba de correlación con la

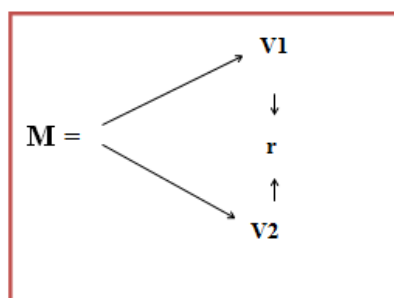
finalidad de conocer el nivel de intensidad o relación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (p.91).

En este sentido, se ha medido el grado de relación de las variables Proyecto Educativo Institucional y Gestión Educativa.

## 2.5 Diseño de investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.115) esta investigación tiene un diseño no experimental porque el investigador o algún programa de intervención no han realizado la manipulación activa o experimental de ninguna de las variables. Así mismo, es transversal debido a que se dará en un momento determinado.

A continuación se presenta el diagrama del diseño de investigación:



**Dónde:**

**M** : Muestra de estudio

**X** : Proyecto Educativo Institucional

**Y** : Gestión educativa

**V<sub>1</sub>** : Evaluación del Proyecto Educativo Institucional

**V<sub>2</sub>** : Evaluación de la Gestión Educativa

**r** : La “r” hace mención a la posible relación entre ambas variables.

## 2.6 Población, muestra y muestreo.

### **Población.**

Para Hernández *et al.*, (2010, p. 239), define a la población como “el conjunto de todas las cosas que concuerdan con determinadas especificaciones esto se entiende como la totalidad de los sujetos posibles a ser analizados”. Es un conjunto finito o infinito de personas u objetos que representan todos los sujetos con posibilidades de ser estudiados en el contexto.

En tal sentido para la presente investigación la población estará conformada por los docentes de las Instituciones Educativas de la Red N° 10, Ugel 03, Lima.

**Tabla 6**

*Distribución de la población de las Instituciones Educativas de Educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, Lima.*

N°	Instituciones Educativas de la Red N° 10	Docentes
01	I.E.I No 098	30
02	I.E.I No 091	30
03	I.E.I No 090	30
04	I.E.I No 005	30
05	I.E.I Melitón Carbajal	15
06	I.E.I Fanning	30
07	I.E.I 1129 Corazón de Jesús	15
08	I.E.I Alfonso Ugarte	30
<b>Total</b>		<b>210</b>

**Nota:** Ugel10 – Lima (2016).

### **Muestra.**

La muestra es el subconjunto o parte de la población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo (Hernández *et al.*, 2010:116). Son los sujetos que conformaran parte del estudio, seleccionados a través de criterios del investigador.

En tal sentido para la presente investigación la muestra estará conformada por 135 docentes en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**Tabla 7.**

*Distribución de la muestra de las Instituciones Educativas de Educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, Lima.*

N°	Instituciones Educativas de la Red N° 10	Docentes
01	I.E.I No 098	30
02	I.E.I No 091	30
03	I.E.I No 090	30
04	I.E.I No 005	30
05	I.E.I No Melitón Carbajal	15
<b>Total</b>		<b>135</b>

#### **Muestreo.**

El tipo de muestreo fue no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia.

#### **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Las técnicas de recolección de datos son aquellas que permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que está en estudio mediante la utilización de instrumentos que se diseñarán de acuerdo a la técnica a seguir. Según Tamayo y Tamayo (2012) las técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Son la expresión operativa del diseño de la investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación. Se incluye aquí: (a) Si la investigación será con base en lecturas, encuestas, análisis de documentos u observaciones directas de los hechos; b) Los pasos que darán y, posiblemente; c) Las instrucciones para quién habrá de recoger los datos. (p.111).

En base a la técnica definida se empleó dos instrumentos denominados cuestionario tipo escala con ítems a ser respondido de acuerdo a las percepciones de la muestra. Dichos instrumentos se construyen en relación con los procedimientos de operacionalización de las variables. Es de gran importancia utilizar los instrumentos correctos para asegurarse de obtener la información relevante a fin de solucionar correctamente el problema mediante el estudio de los datos verdaderamente relevantes.

Los instrumentos usados en esta investigación se describen a través de las siguientes fichas técnicas:

### **Ficha técnica 1**

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de proyecto educativo institucional

**Autor:** Br. Jacqueline Giovanna Molero Oviedo

**Año:** 2016.

**Lugar:** Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016

**Objetivo:** Determinar el proyecto educativo institucional en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**Muestra:** 135

**Administración:** Individual.

**Tiempo de duración:** 20 minutos aproximadamente.

#### **Normas de aplicación:**

Los docentes marcaron en cada ítem del cuestionario de acuerdo a una valoración cualitativa (Totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo), con un total de 32 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones: Identidad Institucional, diagnóstico situacional, propuesta pedagógica y propuesta de gestión comunitaria; es decir se medirá la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

La escala y el indicador respectivo para este instrumento son como siguen:

**Tabla 8.**

*Valoración expresiva de la escala Likert para variable proyecto educativo institucional.*

<b>Expresión cualitativa</b>	<b>Escala de valores</b>
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

## **Ficha técnica 2**

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de gestión educativa.

**Autor:** Br. Jacqueline Giovanna Molero Oviedo

**Año:** 2016.

**Lugar:** Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima 2016

**Objetivo:** Determinar la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**Muestra:** 135

**Administración:** Individual.

**Tiempo de duración:** 20 minutos aproximadamente.

### **Normas de aplicación:**

Los docentes marcaron en cada ítem del cuestionario de acuerdo a una valoración cualitativa (Totalmente de acuerdo. de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo), con un total de 32 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones: Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria; es decir se medirá la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

La escala y el indicador respectivo para este instrumento son como siguen:

**Tabla 9.**

*Valoración expresiva de la escala Likert para variable gestión educativa*

<b>Expresión cualitativa</b>	<b>Escala de valores</b>
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

### **Validación y confiabilidad del instrumento.**

La validación de los instrumentos de la presente investigación se realizó en base al marco teórico de la categoría “validez de contenido”, utilizando el procedimiento de juicio de expertos calificados de universidades, quienes determinaron la adecuación de los ítems de los respectivos instrumentos y que indicaron que los mismos son aplicables.

**Tabla 10.**

*Validez de los instrumentos por los Juicio de expertos.*

<b>Nro.</b>	<b>Expertos</b>	<b>Datos o cargos</b>	<b>Resultados</b>
01	Carmen Yataco	Mg. Administrador en Educación	Aplicable
02	Justiniano Ayvar	Metodólogo	Aplicable
03	Ángela Retes	Mg. Administrador en Educación	Aplicable
<b>Total</b>			<b>Aplicable</b>

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos de la Universidad César Vallejo, se considera los instrumentos con criterio de aplicabilidad.



La confiabilidad de los cuestionarios se realizó mediante el análisis de confiabilidad de los cuestionarios en forma independiente a través del coeficiente de consistencia interna o prueba de fiabilidad Alpha de Cronbach.

**Tabla 11.**

*Análisis de confiabilidad de la variable Proyecto Educativo Institucional.*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,882	32

En la tabla 11 se observa que la prueba de alfa de Cronbach determina una alta confiabilidad a un 0,882

**Tabla 12.**

*Análisis de confiabilidad de la variable Gestión Educativa.*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,865	32

En la tabla 12 se observa que la prueba de alfa de Cronbach determina una alta confiabilidad a un 0,865

## **2.8 Métodos y análisis de datos.**

En el procesamiento de los datos se efectuaron las siguientes acciones:

*La Codificación:* A través de la codificación fue posible organizar y ordenarlos los datos y los ítems, de acuerdo al procedimiento estadístico de la tabulación empleada, que permitió la agrupación de los datos, por variables y dimensiones.

*La Tabulación:* Mediante esta técnica se pudo elaborar la matriz de datos, divididos por dimensiones y considerando totales y subtotales tomando en cuenta las alternativas de cada ítem, la frecuencia observada y el porcentaje respectivo.

*Las Escalas de medición:* Por el tipo de variable se utilizó la escala ordinal; que distinguen los diferentes valores de la variable jerarquizándolos simplemente de acuerdo a un rango. Establece que existe un orden entre uno y otro valor de tal modo que cualquiera de ellos es mayor que el precedente y menor que el que sigue a continuación.

El análisis de datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 23.0 en español, el cual se tabuló y validó previamente, luego se elaboró las tablas (medidas de frecuencias) y gráficos (de barras) correspondientes en la presente investigación, dando respuesta a los objetivos planteados.

Asimismo se utilizará la estadística rho de Spearman, lo que permitió determinar la relación entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de, 2016, contrastándose las hipótesis sostenidas en la investigación.

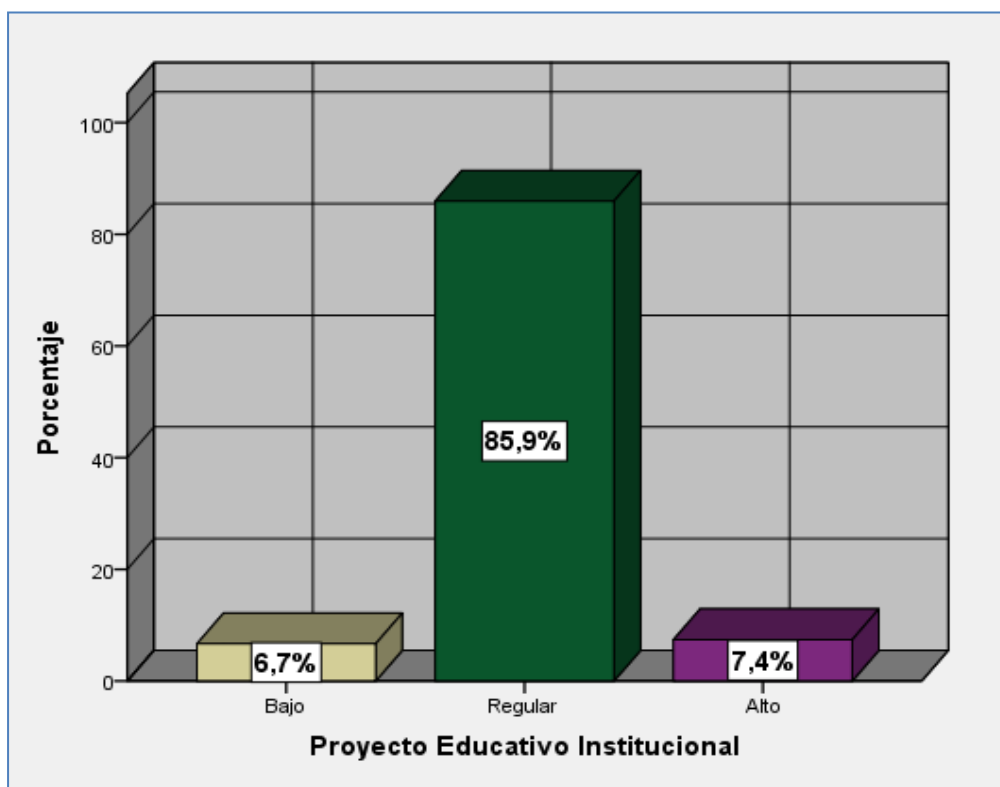
### **III. Resultados**

### 3.1 Medidas de frecuencia

**Tabla 13.**

*Medidas de frecuencia de la variable Proyecto Educativo Institucional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	9	6,7
Regular	116	85,9
Alto	10	7,4
Total	135	100,0



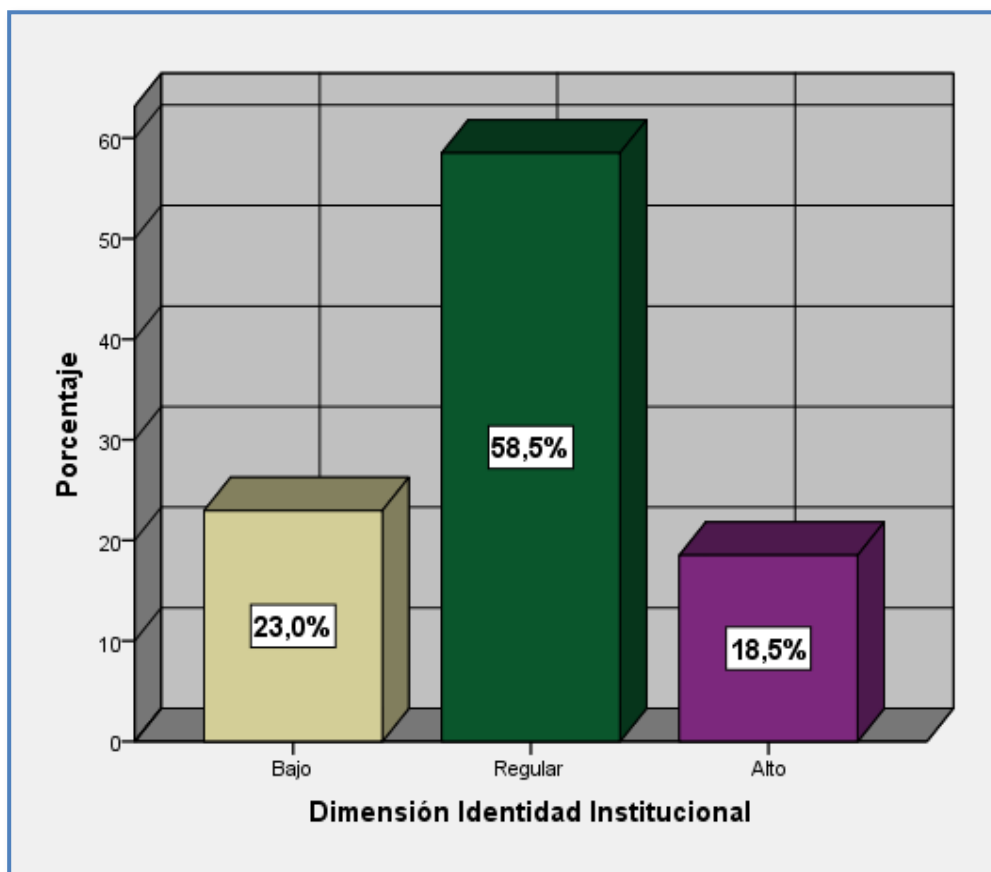
**Figura 6.** Gráfico de barras de la variable Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En la tabla 13, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 85,9% indican que existe un nivel regular en la aplicación y conocimiento del Proyecto Educativo Institucional, el 7,4% manifiestan que existen niveles altos y un 6,7% de los encuestados indican que existe un nivel bajo acerca del conocimiento y aplicación del PEI.

**Tabla 14.**

*Medidas de frecuencia de la dimensión Identidad Institucional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	31	23,0
Regular	79	58,5
Alto	25	18,5
Total	135	100,0



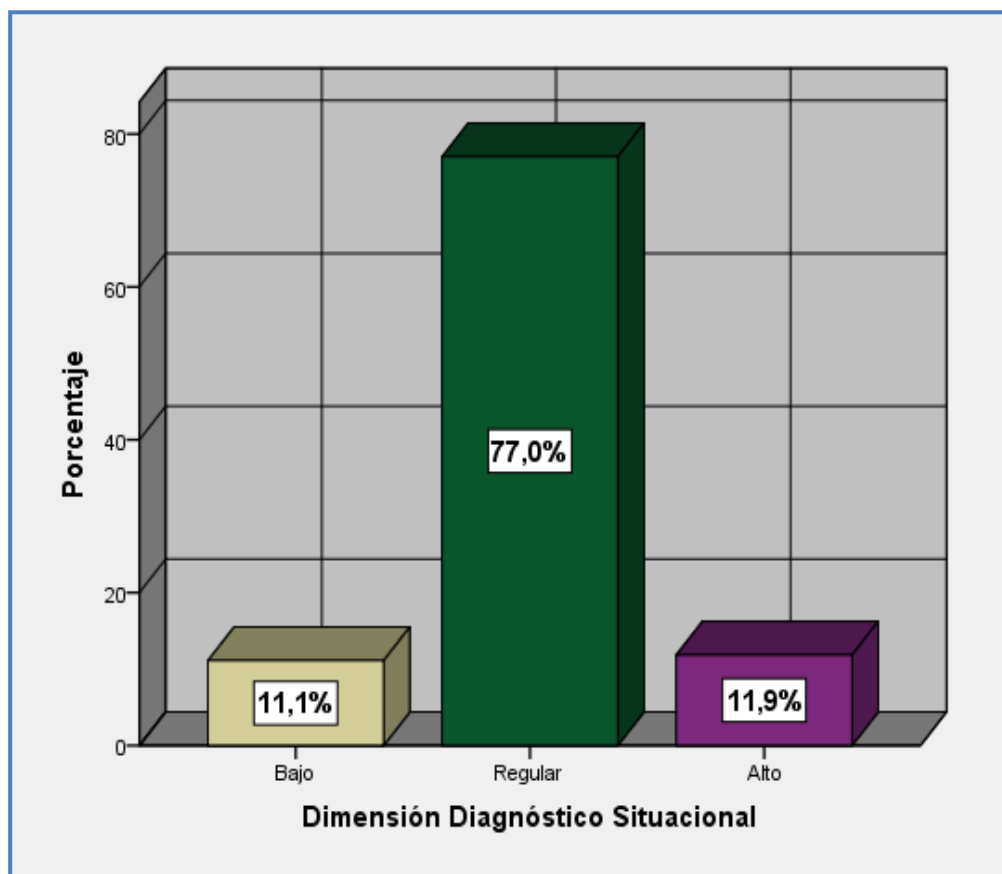
**Figura 7.** Gráfico de barras de la dimensión Identidad Institucional.

En la tabla 14, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 58,5% indican que existe un nivel regular en la aplicación y conocimiento de la Identidad Institucional, el 18,5% manifiestan que existen niveles altos y un 23,0% de los encuestados indican que existe un nivel bajo acerca del conocimiento y aplicación de la Identidad Institucional.

**Tabla 15.**

*Medidas de frecuencia de la dimensión Diagnóstico Situacional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	15	11,1
Regular	104	77,0
Alto	16	11,9
Total	135	100,0



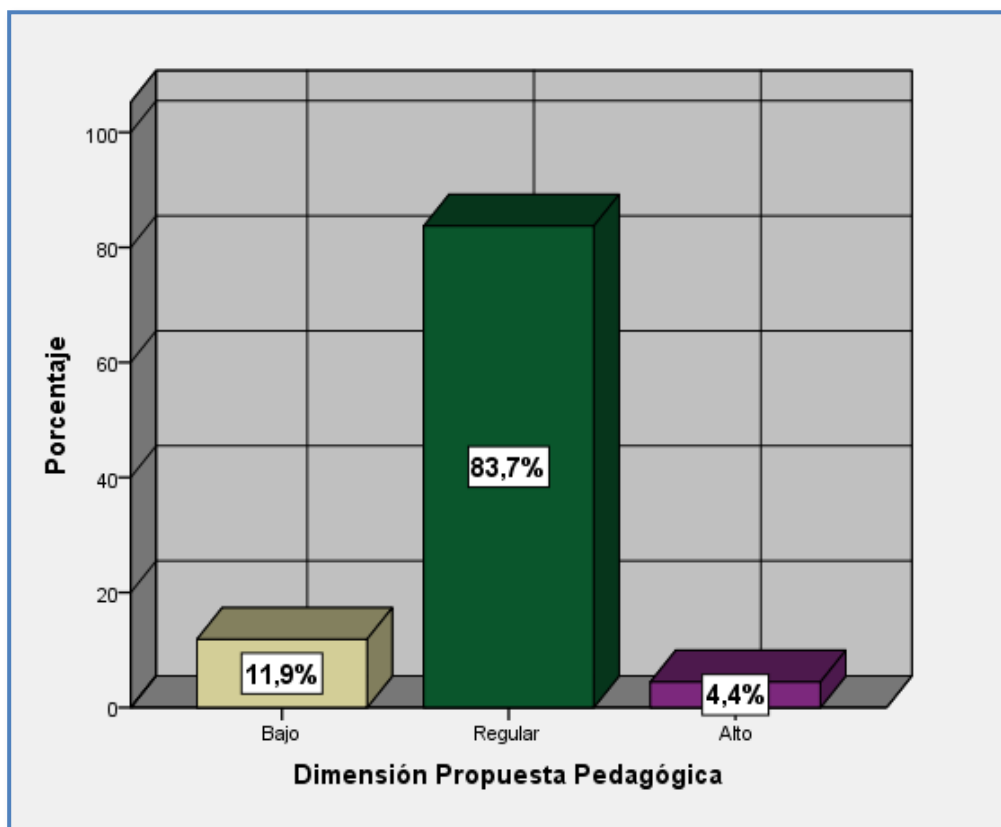
**Figura 8.** Gráfico de barras de la dimensión Diagnóstico Situacional.

En la tabla 15, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 77,0% indican que existe un nivel regular en la aplicación y conocimiento del Diagnóstico Situacional, el 11,9% manifiestan que existen niveles altos y un 11,1% de los encuestados indican que existe un nivel bajo acerca del conocimiento y aplicación del Diagnóstico Situacional.

**Tabla 16.**

*Medidas de frecuencia de la dimensión Propuesta Pedagógica.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	16	11,9
Regular	113	83,7
Alto	6	4,4
Total	135	100,0



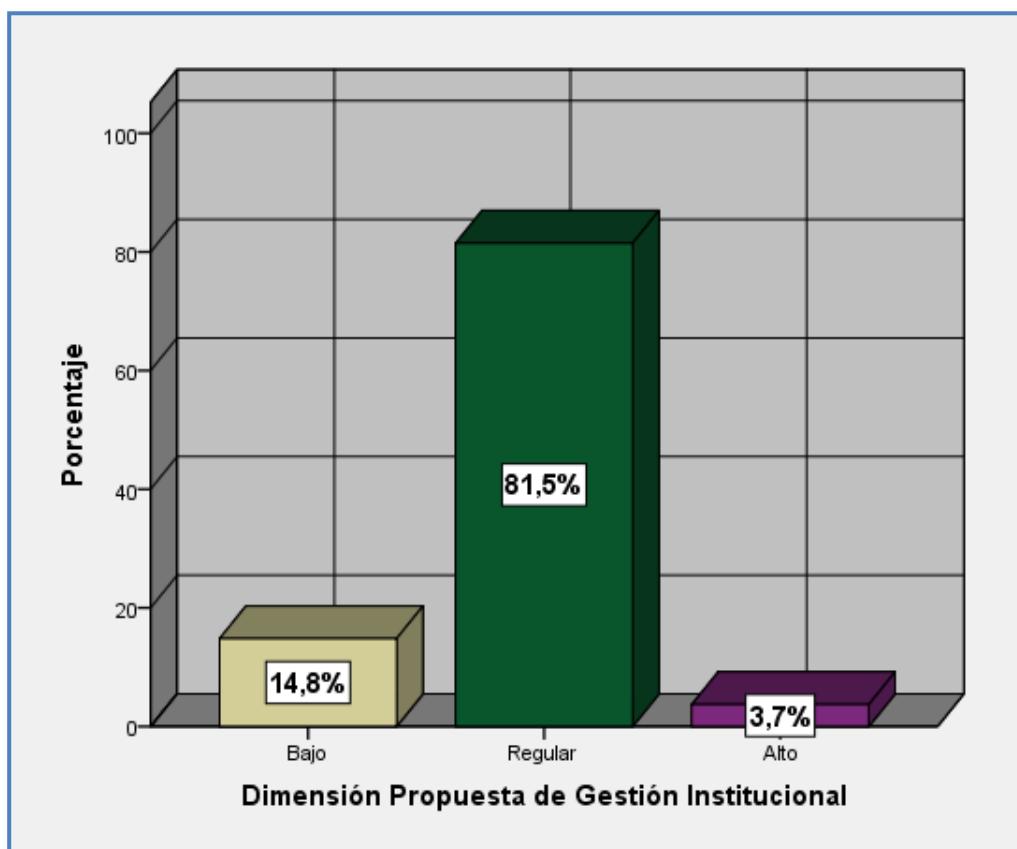
**Figura 9.** Gráfico de barras de la dimensión Propuesta Pedagógica.

En la tabla 16, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 83,7% indican que existe un nivel regular en la aplicación y conocimiento de la Propuesta Pedagógica, el 4,4% manifiestan que existen niveles altos y un 11,9% de los encuestados indican que existe un nivel bajo acerca del conocimiento y aplicación de la Propuesta Pedagógica.

**Tabla 17.**

*Medidas de frecuencia de la dimensión Propuesta de Gestión Institucional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	20	14,8
Regular	110	81,5
Alto	5	3,7
Total	135	100,0



**Figura 10.** Gráfico de barras de la dimensión Propuesta de Gestión Institucional.

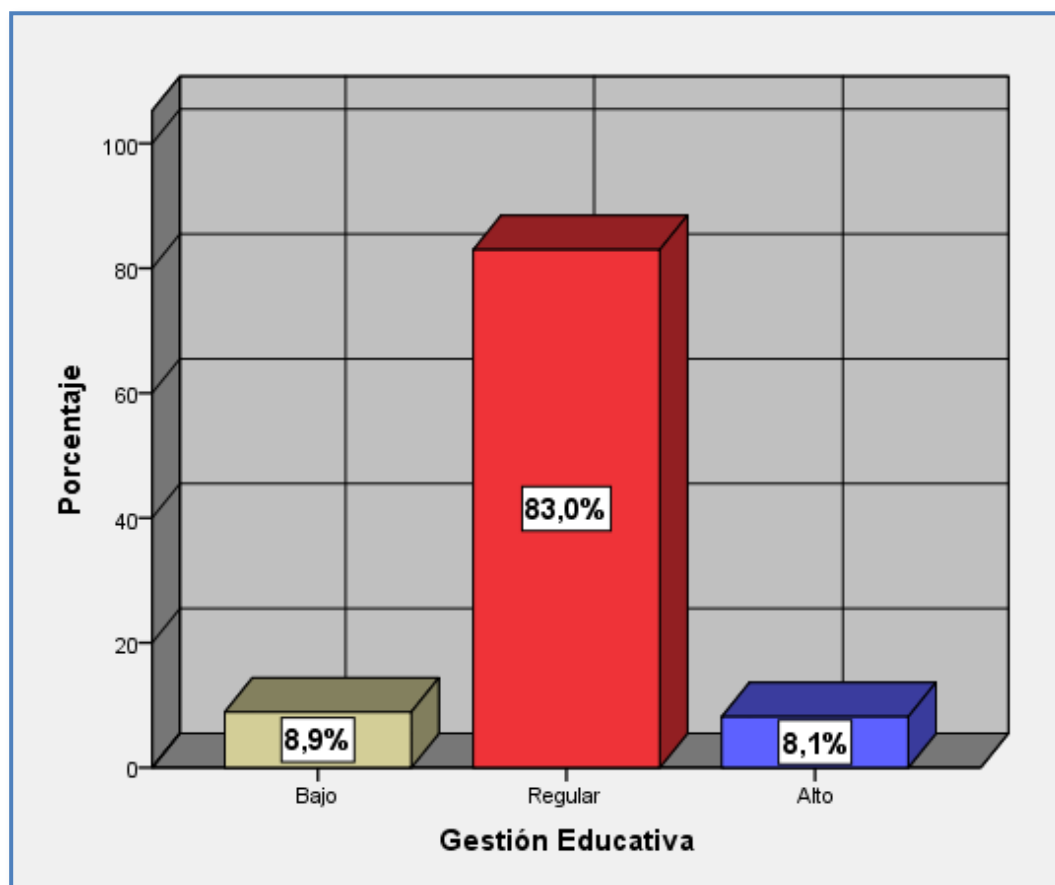
En la tabla 17, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 81,5% indican que existe un nivel regular en la aplicación y conocimiento de la Propuesta de Gestión Institucional, el 3,7% manifiestan que existen niveles altos y un 14,8% de los encuestados indican que existe un nivel bajo acerca del conocimiento y aplicación de la Propuesta de Gestión Institucional.



**Tabla 18.**

*Medidas de frecuencia de la variable Gestión Educativa.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	12	8,9
Regular	112	83,0
Alto	11	8,1
Total	135	100,0



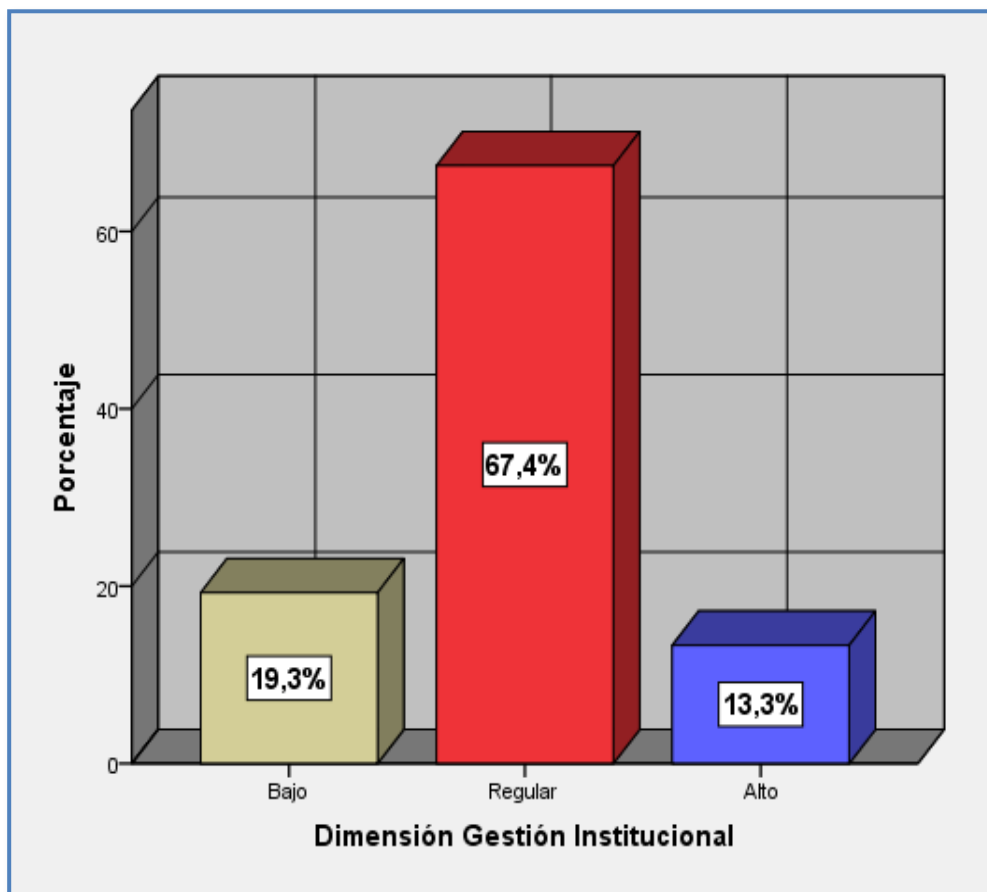
**Figura 11.** Gráfico de barras de la variable Gestión Educativa.

En la tabla 18, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 83,0% indican que existe un nivel regular en la Gestión Educativa, el 8,1% manifiestan que existen niveles altos y un 8,9% de los encuestados indican que existe un nivel bajo con referencia a la Gestión educativa de las Instituciones de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**Tabla 19.**

*Medidas de frecuencia de la dimensión Gestión Institucional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	26	19,3
Regular	91	67,4
Alto	18	13,3
Total	135	100,0



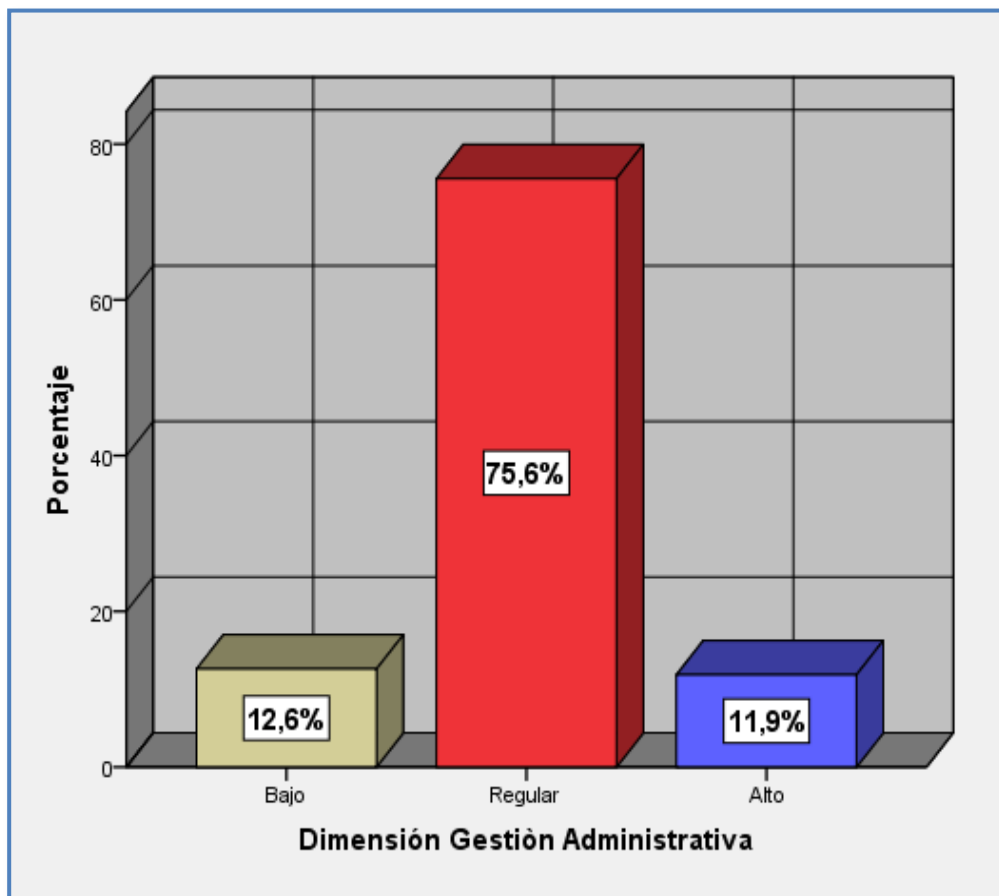
**Figura 12.** Gráfico de barras de la dimensión Gestión Institucional.

En la tabla 19, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 67,4% indican que existe un nivel regular en la Gestión Institucional, el 13,3% manifiestan que existen niveles altos y un 19,3% de los encuestados indican que existe un nivel bajo con referencia a la Gestión Institucional en las Instituciones Educativas de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**Tabla 20.**

*Medidas de frecuencia de la dimensión Gestión Administrativa.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	17	12,6
Regular	102	75,6
Alto	16	11,9
Total	135	100,0



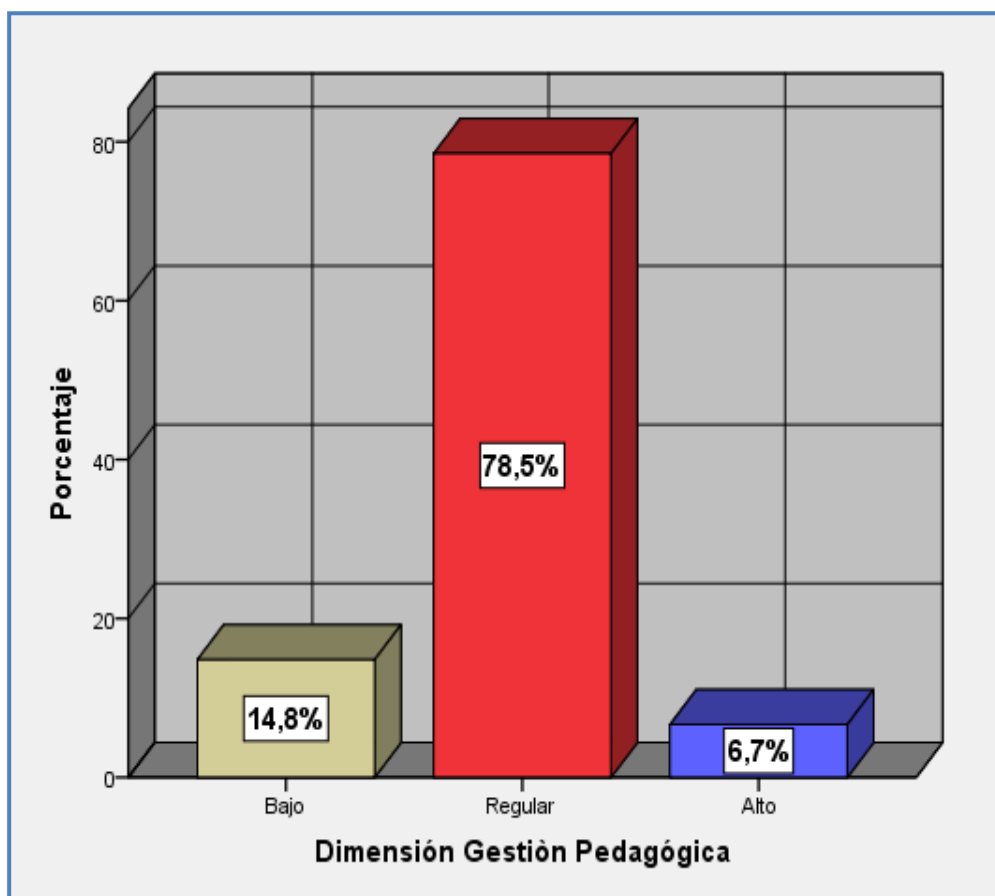
**Figura 13.** Gráfico de barras de la dimensión Gestión Administrativa.

En la tabla 20, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 75,6% indican que existe un nivel regular en la Gestión Administrativa, el 11,9% manifiestan que existen niveles altos y un 12,6% de los encuestados indican que existe un nivel bajo con referencia a la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**Tabla 21.**

*Medidas de frecuencia de la dimensión Gestión Pedagógica.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	20	14,8
Regular	106	78,5
Alto	9	6,7
Total	135	100,0

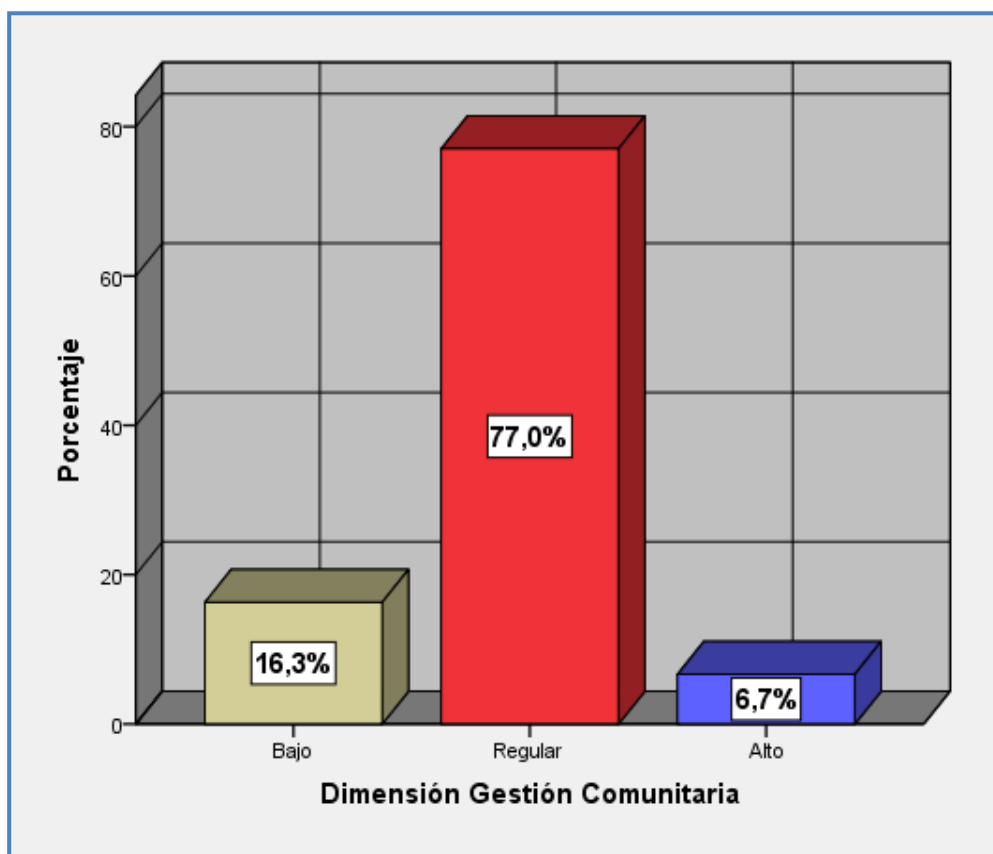


**Figura 14.** Gráfico de barras de la dimensión Gestión Pedagógica.

En la tabla 21, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 78,5% indican que existe un nivel regular en la Gestión Pedagógica, el 6,7% manifiestan que existen niveles altos y un 14,8% de los encuestados indican que existe un nivel bajo con referencia a la Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**Tabla 22.***Medidas de frecuencia de la dimensión Gestión Comunitaria.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	22	16,3
Regular	104	77,0
Alto	9	6,7
Total	135	100,0

**Figura 15.** Gráfico de barras de la dimensión Gestión Comunitaria.

En la tabla 22, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 77,0% indican que existe un nivel regular en la Gestión Comunitaria, el 6,7% manifiestan que existen niveles altos y un 16,3% de los encuestados indican que existe un nivel bajo con referencia a la Gestión Comunitaria en las Instituciones Educativas del nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

### 3.2 Estadística inferencial

Se utilizó la prueba de correlación de Spearman, dado que las variables y los instrumentos son categóricos.

#### 3.2.1 Contrastación de la hipótesis general.

- a) **H. Investigación:** Existe relación significativa entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.
- b) **H. Estadística:** No existe relación significativa entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.
- c) **Nivel de confianza:** 95%      $\alpha = 0,05$
- d) **Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$ .
- e) **Prueba estadística:** Rho de Spearman

**Tabla 23.**

*Medidas de correlación entre el Proyecto Educativo Institucional y la Gestión Educativa.*

				Proyecto Educativo Institucional	Gestión Educativa
Rho de Spearman	de Proyecto Educativo Institucional	Coeficiente correlación Sig. (bilateral)	de	1,000	,670**
				.	,000
				N 135	135
	de Gestión Educativa	Coeficiente correlación Sig. (bilateral)	de	,670**	1,000
				,000	.
				N 135	135

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

- f) **Interpretación:** La prueba estadística Rho Spearman fue utilizada para las pruebas de hipótesis. Las variables consideradas fueron el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las instituciones educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. La prueba

estadística arrojó que existe relación directa significativa y moderada (0,670\*\* y nivel de significancia 0.000) entre ambas variables.

### 3.2.2 Contrastación de la hipótesis específica 1.

**a) H. Investigación:** Existe relación significativa entre la dimensión identidad institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**b) H. Estadística:** No existe relación significativa entre la dimensión identidad institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**c) Nivel de confianza:** 95%  $\alpha = 0,05$

**d) Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$ .

**e) Prueba estadística:** Rho de Spearman

**Tabla 24.**

*Medidas de correlación entre la dimensión Identidad Institucional y la Gestión Educativa.*

				Identidad Institucional	Gestión Educativa
Rho de Spearman	de Identidad Institucional	Coeficiente correlación	de	1,000	<b>,444**</b>
		Sig. (bilateral)		.	<b>,000</b>
		N		135	135
	Gestión Educativa	Coeficiente correlación	de	<b>,444**</b>	1,000
		Sig. (bilateral)		<b>,000</b>	.
		N		135	135

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**f) Interpretación:** La prueba estadística Rho Spearman fue utilizada para las pruebas de hipótesis. La dimensión y variable consideradas fueron la dimensión identidad institucional y la gestión educativa en las instituciones educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

La prueba estadística arrojó que existe relación directa significativa y moderada (0,444\*\* y nivel de significancia 0.000) entre la dimensión identidad institucional y la variable gestión educativa.

### 3.2.3 Contrastación de la hipótesis específica 2.

- a) **H. Investigación:** Existe relación significativa entre la dimensión diagnóstico situacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.
- b) **H. Estadística:** No existe relación significativa entre la dimensión diagnóstico situacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.
- c) **Nivel de confianza:** 95%  $\alpha = 0,05$
- d) **Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$ .
- e) **Prueba estadística:** Rho de Spearman

**Tabla 25.**

*Medidas de correlación entre la dimensión diagnóstico situacional y la Gestión Educativa.*

				Diagnóstico Situacional	Gestión Educativa
Rho de Spearman	de Diagnóstico Situacional	Coeficiente correlación	de	1,000	<b>,525**</b>
		Sig. (bilateral)		.	<b>,000</b>
		N		135	135
	Gestión Educativa	Coeficiente correlación	de	<b>,525**</b>	1,000
		Sig. (bilateral)		<b>,000</b>	.
		N		135	135

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

- f) **Interpretación:** La prueba estadística Rho Spearman fue utilizada para las pruebas de hipótesis. La dimensión y variable consideradas fueron la dimensión diagnóstico situacional y la gestión educativa en las instituciones



educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. La prueba estadística arrojó que existe relación directa significativa y moderada (0,525\*\* y nivel de significancia 0.000) entre la dimensión diagnóstico situacional y la variable gestión educativa.

### 3.2.4 Contrastación de la hipótesis específica 3.

**a) H. Investigación:** Existe relación significativa entre la dimensión propuesta pedagógica y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**b) H. Estadística:** No existe relación significativa entre la dimensión propuesta pedagógica y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**c) Nivel de confianza:** 95%  $\alpha = 0,05$

**d) Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$ .

**e) Prueba estadística:** Rho de Spearman

**Tabla 26.**

*Medidas de correlación entre la dimensión propuesta pedagógica y la Gestión Educativa.*

				Propuesta Pedagógica	Gestión Educativa
Rho de Spearman	de Propuesta Pedagógica	Coeficiente correlación	de	1,000	<b>,641**</b>
		Sig. (bilateral)		.	<b>,000</b>
		N		135	135
	Gestión Educativa	Coeficiente correlación	de	<b>,641**</b>	1,000
		Sig. (bilateral)		<b>,000</b>	.
		N		135	135

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**f) Interpretación:** La prueba estadística Rho Spearman fue utilizada para las pruebas de hipótesis. La dimensión y variable consideradas fueron la dimensión propuesta pedagógica y la gestión educativa en las instituciones

educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. La prueba estadística arrojó que existe relación directa significativa y moderada (0,641\*\* y nivel de significancia 0.000) entre la dimensión propuesta pedagógica y la variable gestión educativa.

### 3.2.5 Contrastación de la hipótesis específica 4.

- a) **H. Investigación:** Existe relación significativa entre la dimensión propuesta de gestión y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.
- b) **H. Estadística:** No existe relación significativa entre la dimensión propuesta de gestión y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.
- c) **Nivel de confianza:** 95%  $\alpha = 0,05$
- d) **Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$ .
- e) **Prueba estadística:** Rho de Spearman

**Tabla 27.**

*Medidas de correlación entre la dimensión propuesta de gestión y la Gestión Educativa.*

				Propuesta de Gestión	Gestión Educativa
Rho Spearman	de Propuesta Gestión	de	Coeficiente correlación	de	1,000
			Sig. (bilateral)		<b>,463**</b>
			N	135	135
	Gestión Educativa	de	Coeficiente correlación	de	<b>,463**</b>
			Sig. (bilateral)		1,000
			N	135	135

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

- f) **Interpretación:** La prueba estadística Rho Spearman fue utilizada para las pruebas de hipótesis. La dimensión y variable consideradas fueron la dimensión propuesta de gestión y la gestión educativa en las instituciones educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. La prueba estadística arrojó que existe relación directa significativa y moderada ( $0,463^{**}$  y nivel de significancia 0.000) entre la dimensión propuesta de gestión y la variable gestión educativa.

## **IV. Discusión**

El documento de gestión denominado del Proyecto Institucional, tanto su elaboración como ejecución es fundamental en todo contexto educativo. Se elabora a través de un proceso de diversificación curricular cuya construcción es colectiva entre todos los integrantes de la comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia e inclusive exalumnos. Por ello, el trabajo en equipo muestra una oportunidad de intercambio de opiniones, revisión y puesta en común de las diversas ideas fuerza, la construcción de acuerdos y la toma de decisiones en beneficio de la gestión institucional, tal como indica en Guatemala, Lemus (2011) cuando se refiere que el trabajo de elaboración del PEI permite que la actividad se oriente y fortalezca la formación integral de los estudiantes para cumplir con las responsabilidades del trabajo en equipo. Asimismo, el Proyecto Institucional busca dar una respuesta concreta en relación a la enseñanza con la finalidad de que estas sean las más adecuadas y estén acorde a las necesidades educativas transformándose en una herramienta de trabajo a largo plazo que fomente una educación democrática con los reglamentos y disposiciones aprobadas por las entidades educativas responsables (Lemus, 2011). Una acción de sinergia en la gestión administrativa, donde se trabaje en función a un plan de ejecución administrativo basado en cuatro estrategias: esclarecimiento de los objetivos y beneficios del trabajar juntos, esclarecimiento de las intervenciones de un líder en gestión, consideraciones sobre los efectos negativos y positivos de trabajar en equipo y el esclarecimiento de la magnitud del beneficio de la sinergia, mejorarán la calidad educativa impartida en la escuela. (González, 2014).

La gestión educativa tiene una responsabilidad compartida por todos los miembros de la escuela y requiere de liderazgo permanente. El representante legal de la institución educativa es el director, quien debe cumplir una serie de funciones institucionales y pedagógicas con el propósito de que las prácticas educativas se cumplan de la manera más eficiente en beneficio de la educación. Para ello es necesario que la gestión educativa se desarrolle como sistema porque integra una serie de elementos o factores para interactuar armónica y coordinadamente en el logro de las metas definidas. No debe existir un clima laboral inadecuado, y se debe concretizar en ideas comunes, ya que posturas distintas no permite encaminar una buena gestión, tal como afirma Ramírez

(2012) con respecto a las opiniones de los profesores frente a las opiniones de los directivos, puesto que los primeros, consideran que las variables que están relacionadas con la Calidad de la educación y la estructura organizacional mientras que los directivos docentes presentan una influencia marcada por el enfoque Humanista.

Con respecto a la hipótesis general, que sustenta la existencia de una relación significativa entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016, los resultados indican que existe relación directa significativa y moderada (0,670\*\* y nivel de significancia 0.000) entre ambas variables. Este resultado contrasta con los estudios de León (2012), quien indica que es importante pero no trascendental (nivel moderado) una buena gestión y los elementos técnicos que la componen para el logro de resultados, plasmados en un PEI. Quizás porque existen otros factores que permiten que una entidad educativa logre de resultados exitosos.

La hipótesis 1 indica que existe una relación significativa entre la dimensión identidad institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. La prueba estadística arrojó que existe relación directa significativa y moderada (0,444\*\* y nivel de significancia 0.000) entre la dimensión identidad institucional y la variable gestión educativa. Estos resultados coinciden con los estudios de Ávalos y Bello (2013) quienes en sus resultados indican que importante es, de manera pertinente y satisfactoria, orientar, conducir y definir la vida institucional con la gestión educativa, así como también el actuar y el compromiso participativo conjunto de todos los actores educativos involucrados en la operatividad de la gestión ayudan a brindar un servicio de calidad.

La hipótesis 2, sostiene la relación significativa entre la dimensión diagnóstico situacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. Luego de la Prueba de Spearman, se determinó una relación directa significativa y moderada (0,525\*\* y nivel de significancia 0.000) entre la dimensión diagnóstico situacional y la variable gestión educativa. Así indica en su estudio Albarran y Carranza (2013), que a un buen diagnóstico con un instrumento adecuado, se puede construir un

buen PEI y a su vez este ser ejecutado con una buena gestión. Así mismo, coincide con los estudios de Bardales (2013), quien determinó una correlación positiva fuerte entre las dimensiones diagnóstico y la gestión pedagógica en un contexto similar de estudio.

La hipótesis específica 3, indica la relación significativa entre la dimensión propuesta pedagógica y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. La prueba estadística arrojó que existe relación directa significativa y moderada ( $0,641^{**}$  y nivel de significancia 0.000) entre la dimensión propuesta pedagógica y la variable gestión educativa. Según Montoya (2010) es un conjunto de acciones y procesos de planificación curricular, organización académica, ejecución de los procesos pedagógicos, monitoreo y evaluación, que se direccionan al logro de los objetivos propuestos, garantizando mejorar el servicio y la calidad educativa. Por eso la relación con la misma gestión institucional es moderada. Similares resultados de correlación entre la dimensión propuesta pedagógica y la gestión educativa obtuvo en sus estudios Yon (2013) en un contexto educativo muy similar a la investigación de turno.

La hipótesis 4, sostiene que existe una relación significativa entre la dimensión propuesta de gestión y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. La prueba estadística de Rho Spearman arrojó que existe relación directa significativa y moderada ( $0,463^{**}$  y nivel de significancia 0.000) entre la dimensión propuesta de gestión y la variable gestión educativa. La propuesta de gestión es el “conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir los planes estratégicos en toda institución educativa” (Gallegos, 2004, p. 22). Como dimensión del PEI, su adecuada ejecución, conlleva a una adecuada gestión directiva de la institución educativa, tal como afirma Yon (2013) y Bardales (2013).

## **V. Conclusiones**



## Conclusiones

**Primera:** Se determinó que existe relación directa significativa moderada entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. Asimismo, los niveles de predominancia en ambas variables son regulares, estableciéndose que a un buen proyecto educativo institucional, se dará una buena gestión educativa.

**Segunda:** Se identificó relación directa significativa y moderada entre la dimensión identidad institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. La identidad, en base a su misión y visión institucional, va directamente relacionada con la gestión educativa.

**Tercera:** Se identificó relación directa significativa y moderada entre la dimensión diagnóstico situacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. Una gestión educativa basada en un buen liderazgo directivo, para mejorar su institución debe realizar en una primera instancia un buen diagnóstico situacional de la entidad educativa.

**Cuarta:** Se identificó relación directa significativa y moderada entre la dimensión propuesta pedagógica y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. Un buen desempeño en el conjunto de acciones y procesos de planificación curricular, organización académica, ejecución de los procesos pedagógicos, monitoreo y evaluación, va directamente relacionada a una buena gestión educativa.

**Quinta :** Se identificó relación directa significativa y moderada entre la dimensión propuesta de gestión y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima,

2016. Para que el desarrollo de la gestión institucional plasmada en el PEI cumpla los objetivos institucionales, este debe direccionarse hacia la integralidad de los componentes, acciones y elementos de la gestión educativa.

## **VI. Recomendaciones**

## Recomendaciones

**Primero:** Implementar la propuesta de mejora relacionado a fortalecer los mecanismos de gestión educativa a partir de las debilidades encontradas en el diagnóstico del PEI, dado los niveles de relación entre ambos.

**Segundo:** Promover espacios que fomenten oportunidades para que los estudiantes, padres de familia, ex alumnos, docentes y personal directivo puedan conformar un equipo de trabajo que consolide un buen PEI a largo plazo.

**Tercero:** Revisar y actualizar de manera permanente y sistemática los documentos de gestión, a través de un equipo de trabajo con experiencia.

**Cuarto:** Reestructurar los proyectos educativos institucionales a través de un equipo de trabajo integral y bajo orientación de expertos, puesto que es una herramienta de gestión que requiere de una buena formulación de los objetivos, del FODA, de la visión y misión, PEI, PAT y demás documentos de gestión, para así lograr la calidad educativa. Que toda institución se merece.

**Quinto:** Fortalecer las debilidades de la gestión y las potencialidades del equipo directivo para beneficio de la institución educativas, a través de jornadas de capacitación y mejoramiento dado por las entidades educativas de turno.

## **VII. Referencias bibliográficas**

### Referencias bibliográficas

- Albarrán, T. y Carranza, E. (2013). *Balanced Scorecard, aplicando al PEI en la Institución Educativa N° 089 Albujar y Guarniz del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo Región de la Libertad*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión de la Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Alcaide, L. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de [http://m.tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/595/ALCAIDA\\_ARANDA\\_LOURDES\\_IVONNE\\_ESTILOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20SEGUN%20G%C3%89NERO.pdf?sequence=1](http://m.tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/595/ALCAIDA_ARANDA_LOURDES_IVONNE_ESTILOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20SEGUN%20G%C3%89NERO.pdf?sequence=1)
- Alfiz, I. (2006). *El Proyecto Educativo Institucional, Propuestas para un diseño colectivo*. Buenos Aires. Aique.
- Álvarez, P. (2002). *La Gestión Técnica Escolar*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Álvarez, J. (2005). *La evaluación como actividad crítica de conocimiento*. Madrid. Editorial Morata.
- Alvarado, O. (2006). *Gestión Educativa: Enfoques y Procesos*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial Universidad de Lima, Lima, Perú.
- Anijovich, R y González, C. (2013). *Evaluar para aprender. Conceptos de instrumentos*. Buenos Aires. Grupo Aique.
- Ander y Aguilar (2001). *Diagnostico Social. Conceptos y Metodología*. Buenos Aires-México: Lumen editores.

- Ausubel, D., Novak, J. y Hanesian, H., (1995), *Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.
- Ávalos, C. y Bello, S. (2013). *Evaluación interactiva del PEI para identificar el nivel de logro alcanzado en la Calidad de la Gestión Educativa de la I.E. N° 81608, "San José" del distrito La Esperanza – Trujillo, 2013*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en docencia y gestión educativa de la Universidad Cesar Vallejo. Trujillo – Perú.
- Ballester, M. (2000). *Evaluación como ayuda de Aprendizaje*. Caracas: Laboratorio Educativo.
- Bardales, A. (20013). *El proyecto educativo institucional y su repercusión en el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Educativas de la Red N° 08, Ugel N° 06 del distrito de Ate-Vitarte, periodo 2013*, Tesis para optar el Grado de Doctor en Ciencias de la Educación en la Universidad Enrique Guzmán y Valle "La Cantuta", Lima.
- Beltrán, J. (1993). *Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje*. Madrid. Síntesis Psicología.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. En: *Psicoperspectivas*, 9, (2). Valparaíso, Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. pp. 9-33. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1710/171015625002.pdf>.
- Borrego, A. (1985). *Estrategias de enseñanza*. Madrid: SGEL. Recuperado de <http://perso.unan.edu.ni/resumenes>.
- Buisan, C., y Marín, M. (2001). *Cómo realizar un diagnóstico situacional*. México: ALFAOMEGA.

- Brow, W, y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México. Editorial Limusa.
- Cabanellas, F. (1992). *La reglamentación en centros laborales*. Buenos Aires. Emece.
- Cárdenas, J., Coronel, E., Mezarina, C., y Ñaupari, F. (2008). *Estrategias para el desarrollo de la sesión de aprendizaje*. Santiago: Universidad Continental.
- Castellaro, M. (2011). Definiciones teóricas y áreas de investigación: Propuestas desde el constructivismo. *Publicaciones latinoamericanas de Psicología y Educación presentes en la base de datos redalyc, Liberabit*, 18 (2), 131-146. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/686/68624684004.pdf>.
- Castells, M. (2003). *El poder de la identidad*. Madrid: Alianza.
- Chiavenato, I. (2004). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.
- Contreras, B. (2006). *Micro política escolar, Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de un caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión. Pontificia Universidad Católica. Lima.
- Corrall, S. (1994). *Strategic planning for library and information services*. Londres: Aislib.
- Corral, F. (2007). *Evaluación del desempeño*. Lima. UPC.
- Cortes, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4 (106), 203-214. Universidad de Costa Rica.



Cruz, J. (2000). *Educación, excelencia, autoestima, pertenencia*. México: Orión.

Cutimbo, P. (2008). *Influencia del nivel de capacitación docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Docencia en el Nivel Superior. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2395/1/Cutimbo\\_ep.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2395/1/Cutimbo_ep.pdf).

Dessler, G (1993). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Trillas.

Díaz, G. (2012). *Las estrategias metodológicas y la actitud crítica en los estudiantes ingresantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – 2011*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación mención Docencia en el Nivel Superior. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1669/1/Diaz\\_fg.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1669/1/Diaz_fg.pdf).

Díaz, J., y Saldarriaga, A. (2004). *Las estrategias institucionales y comunitarias*. Bogotá. Universidad Javeriana.

Dörnyei, Z. (2005), *The psychology of the language learner: Individual differences in second language acquisition*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Escudero, J. (Ed) (1999). *Diseño, desarrollo e innovación del Curriculum*. Madrid: Síntesis.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1997). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.

Farro, F. (2007). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Lima: CPC.

- Finley, M., y Robbins, H. (2007). *Por qué fallan los equipos*. México. Granica.
- Gallegos, J. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA\\_RAMIREZ\\_HELEN\\_PERCEPCION\\_COMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA_RAMIREZ_HELEN_PERCEPCION_COMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>.
- García, O., y Palacios, R. (1991). *Factores condicionantes del aprendizaje en lógica matemática*. Tesis para optar el Grado de Magister en Educación. Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Gairin, J. y Villa, A. (1999). *Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.
- Gento, S. (1994). *Participación en la Gestión Educativa*. Madrid: Santillana.
- Gil, F. y Alcóver, C. (2003). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza editorial.
- Gonzales, E. (2007). Un modelo de supervisión educativa. *Laurus*, 13, (25), 11-35. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Good, T. L., Brophy, J. E. (1990). *Educational psychology: A realistic approach*. White Plains, New York: Longman.

- Gómez, F. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid. Prentice Hall.
- Gutiérrez, F. (1998). *Términos pedagógicos e institucionales*. La Paz. Yachay.
- Halpin, A. y Croft, D. (2003). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center.
- Lemus, M. (2011). *Proyecto Educativo Institucional -PEI- para la Escuela Anexa No.66 Pedro Bethancourt Jornada Vespertina para niños de 5 y 6 años de la Ciudad Capital*, Universidad Rafael Landivay, Guatemala.
- León, J. (2012). *Proyecto Educativo Institucional y logro de resultados en una Institución Educativa Pública del Callao*. Tesis para optar el grado de Maestría en Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola – Lima.
- Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 239–246. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/results>.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hinojo, M., Raso, F., y Solá, J. (2014). Integración y uso docente de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la escuela rural de la provincia de Granada: estudio descriptivo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13 (1), 139-159. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol13num1/art8.pdf>.

- Imbernón, F. (1996). *En busca del discurso perdido*. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Jiménez, M. (2000). Competencia social: intervención preventiva en la escuela. *Infancia y Sociedad*. 24, 21- 48.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*, 50(3), 307-314. Recuperado de [www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf](http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf)
- Lesh, R. y Zawojewski, J. (2007). "Problem Solving and Modelling", in F. Lester, ed. *The Handbook of Research on Mathematics Teaching and Learning*. Reston, Virginia: Information Age Publishing, 763-804.
- Liendo, Z. y Lúquez, P. (2007). Eje transversal valores: epistemología y fundamentos curriculares en la práctica pedagógica de educación básica. *Laurus*. 13 (25) 82-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111479005.pdf>.
- López, O., Tantalean, L. y Vargas, M. (2016). El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente. *Revista DIM*, 11, (33), 1-11. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/DIM/article/download/306806/396789>.
- Macpherson, J. y Pearce, D. (2001). *Publishing educational materials in developing countries: a guide to policy and practice*. Londres: The Canadian Organization for Development Through Education and The Harold Macmillan Trust.
- Maclure, S.; Davies, P. (1994). *Aprender a pensar, pensar en aprender*. Barcelona: Gedisa.
- Manterola, M. (2003). *Psicología Educativa: conexiones con la sala de clases*, Chile: Ediciones UCSH.

- Martínez, P. (2002). Claves del rendimiento escolar. *Artículo en Tribuna Libre*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Martínez, M. (2006). La gestión de un nuevo sistema educativo en función de la escuela. *Educación. Revista de Educación*, 39, 59-68.
- Martínez, L. (2012). Administración educativa. México. Red Tercer Milenio.
- Menacho, J. (2015). *Percepciones de los estudiantes del 3° grado de educación secundaria sobre los materiales de enseñanza que utilizan los docentes en el área de Historia, Geografía y Economía en una Institución Educativa Pública del Distrito de Comas*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6734/MENACHO\\_CARHUAMACA\\_JAIME\\_PERCEPCIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6734/MENACHO_CARHUAMACA_JAIME_PERCEPCIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Ministerio de Educación (2009). *Manual de Gestión Escolar*. Lima: MINEDU.
- Monereo, C. (2001). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje; formación del profesorado y aplicación en la escuela*. Barcelona: Editorial Grao.
- Montoya, J. (2010). *La gestión Pedagógica del docente y su relación con el aprendizaje de matemática en estudiantes del segundo grado de educación primaria de la ciudad de Chepén región La Libertad-2009*. Tesis para optar el grado académico de magister en Ciencias de la Educación Con Mención en Tecnología Educativa .Universidad Nacional de Educación. Chosica.
- Mokate, K. (1999). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Santiago: UCH.
- Municio, P. (1996). *Las estructuras organizativas*. En G. Domínguez y J. Mesanza (Coords.), *Manual de organización de instituciones educativas*, 123-153). Madrid: Escuela Española.

- Nerici, I. (2002). *Hacia una didáctica general dinámica*. Buenos Aires. Ediciones Lautaro.
- Ñaupas, H. Mejía, H., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Universidad de Bogotá.
- OCDE (2014). *Skills for Life: Student Performance in Problem Solving. PISA 2012 Results*, vol. VI. Paris: OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm>.
- Paredes, A. (1996). *Manual de planificación estratégica*. Lima. ALIDE.
- Peniche, R. (2012). *Las instituciones educativas como organismos micro políticos. Estudio cualitativo en una institución del nivel superior*. Tesis para optar el grado de Doctor en Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Granada. España. Recuperado de <http://hera.ugr.es/tesisugr/21876605.pdf>.
- Picazo, N. (2013). *Identidad institucional en estudiantes y profesores universitarios: un estudio en dos universidades mexicanas*. Tesis para optar el grado de Doctora en Liderazgo y Dirección de Instituciones de Educación Superior. Universidad Anáhuac. México. Recuperado de <http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/rrodriguez/Picazo2013Tesis.pdf>.
- Questa, M. (2014). Aportes para la gestión de la imagen institucional de los centros educativos. Cuadernos de Investigación Educativa, 5 (20), 93-116. Universidad ORT Uruguay. Recuperado de [http://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/20302/1/cuad\\_20\\_cap5.pdf](http://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/20302/1/cuad_20_cap5.pdf).
- Ramírez, R. (2012). *La gestión educativa (ge) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales*. Tesis para Magister en Administración con perfil investigativo, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Reyes, Y. (2003). *Relacion entre el rendimiento académico, la ansiedad ante los exámenes, los rasgos de personalidad, el auto concepto y la asertividad en estudiantes del primer año de Psicología de la UNMSM*. Tesis para optar el título de Psicólogo. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Salud/Reyes\\_T\\_Y/T\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Salud/Reyes_T_Y/T_completo.pdf).

Revilla, D. (2002). Fundamentación pedagógica y didáctica de las adaptaciones curriculares en el ámbito universitario, *Educación*, 11(20).

Riffo, H. (2014). *Gestión Educacional y Resultados académicos en escuelas Municipales*. Tesis para optar el grado de Doctor en la Universidad Autónoma de Barcelona – España.

Rimari, W. (2006). *La Innovación Educativa, instrumento de desarrollo*. Lima: Pontifica Universidad Católica.

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodas, C. (2014). *Administración por objetivos en la empresa*. Tesis para optar el título de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rodas-Claudia.pdf>.

Rodas, C. (2014). *Administración por objetivos en la empresa*. Tesis para optar el título de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rodas-Claudia.pdf>

- Rodríguez-Gómez, D. (2008). *Gestión del conocimiento y otros procesos organizativos afines*. En J. Gairín y S. Antúnez (Eds.), *Las organizaciones educativas al servicio de la sociedad*, 136-143. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Ruiz, J. (2005). *Teoría del currículo: Diseño, Desarrollo e Innovación Curricular*. Madrid: Universitas.
- Saldarriaga, R. (2015). *Participación docente en el diseño del proyecto curricular institucional de una institución educativa pública de san juan de Lurigancho*. Tesis para optar el grado de Magistra en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6615/SALDARRIAGA\\_SALDARRIAGA\\_ROSALVA\\_PARTICIPACION\\_LURIGANCHO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6615/SALDARRIAGA_SALDARRIAGA_ROSALVA_PARTICIPACION_LURIGANCHO.pdf?sequence=1).
- Salinas, E. (2014). *La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la institución educativa policía nacional del Perú “Juan Linares Rojas”, Oquendo, Callao-2013*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4240/1/Salinas\\_ee.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4240/1/Salinas_ee.pdf).
- Santamaría, R., Navarro, A. (2012). *Organización y planificación escolar*. Madrid: Síntesis.
- Santos G, M. (2002). *La luz del prisma para comprender las organizaciones escolares*. Madrid: Aljibe.
- Servat, B. (2005). *Participación, comunicación y motivación del profesorado*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Siliceo, A., Casares, D., y González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: Mc Graw Hill.



- Sosa, M. (2007). *Tesis aporte de la capacitación docente al mejoramiento de la calidad académica de las instituciones educativas secundarias del distrito de Vitarte*. Lima: Universidad Peruana Unión.
- Tamayo Y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Thompson, A. y Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Tovar, M. y Sarmiento, P. (2011). El diseño curricular, una responsabilidad compartida. *Colombia Médica*, 42(4), 508-517, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28321543012>.
- Valero, J (1989). *La escuela que yo quiero*. México: Progreso.
- Vargas, D. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos*. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS\\_VASQUEZ\\_DELIA\\_GESTION\\_GRUPOS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS_VASQUEZ_DELIA_GESTION_GRUPOS.pdf?sequence=1).
- Vásquez, G. (2012). *Influencia del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en la EORM del Cantón Xantún del Municipio del departamento de Totonicapán*, Tesis de Maestría en Educación Superior, Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. Recuperado de: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006>.

Velasco, J. (2000). *La participación de los profesores en la gestión de calidad en educación*. Navarra: Eunsa.

Ydrogo, M. (2015). *Participación de los líderes pedagógicos en la elaboración del proyecto curricular institucional*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima.  
Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/6664/YDROGO\\_BUSTAMANTE\\_MARCO\\_PARTICIPACION\\_INSTITUCIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/6664/YDROGO_BUSTAMANTE_MARCO_PARTICIPACION_INSTITUCIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Yon, R. (2013). *Relación del Proyecto Educativo Institucional con la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa N°129 Yamaguchi de la UGEL N°06 en el año 2011*, para optar el grado de Magister en Educación con mención en Administración Educacional de la Universidad César Vallejo – Lima.

Zabala, A. (1999). *La práctica educativa, cómo se enseña. Las secuencias didácticas y las secuencias de contenido*. Barcelona: Graó.

## **Anexos**

## Anexo 1: Instrumentos



## CUESTIONARIO SORE PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

**Estimado docente:**

La presente técnica de la encuesta, busca recoger información relacionada sobre el proyecto educativo institucional en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima , 2016

Lea con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificaciones:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	IDENTIDAD INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
1	Cree Ud. que la misión de la I.E. va acorde con la naturaleza, tradición, objetivos y logros de la fundación.					
2	La misión de la I.E. es coherente y transparente en relación con el entorno social, cultural, ambiental y productivo.					
3	La misión de la I.E. es coherente y pertinente con los procesos académicos y administrativos.					
4	El Personal docente está comprometido con la misión y los propósitos Institucionales.					
5	Los propósitos Institucionales son conocidos por la Comunidad Escolar.					
6	Los propósitos Institucionales son compartidos por la Comunidad Escolar.					
7	Existen mecanismos eficaces que permiten evaluar sistemáticamente los propósitos institucionales, sus metas y objetivos.					
8	Los valores y actitudes que se toma en cuenta en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.					

N°	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	1	2	3	4	5
9	La institución educativa ha realizado un diagnóstico de su situación actual					
10	La institución educativa analiza y evalúa sus fortalezas y debilidades					
11	Los directivos poseen liderazgo en la Institución Educativa.					
12	La institución educativa tiene una estructura organizacional de funciones y responsabilidades					
13	Los directivos generan un clima institucional adecuado en la institución educativa					
14	En la I.E. se busca solución a los problemas institucionales de manera inmediata.					
15	La dirección le proporciona los textos y materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico en el aula.					
16	La I.E. cuenta con los recursos necesarios para la toma de decisiones de manera inmediata.					

N°	PROPUESTA PEDAGÓGICA	1	2	3	4	5
17	Prevé estrategias para alcanzar los objetivos en el desarrollo de su actividad de área.					
18	Selecciona temas adecuados de su área acorde a la realidad / pertinencia de los educandos.					
19	Cree que el trabajo pedagógico de su área está orientado a mejorar el rendimiento académico.					
20	Aplica metodología activa orientada al desarrollo de habilidades y destrezas del educando.					
21	Aplica las estrategias metodológicas adecuadas en el proceso enseñanza aprendizaje de su área.					
22	Toma en cuenta las experiencias y saberes previos de los alumnos en el desarrollo de su sesión de clase.					
23	Opina que los criterios que sustentan el modelo de evaluación son las necesarias.					
24	Considera básicamente que los logros significativos caracterizan la propuesta pedagógica.					

N°	PROPUESTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
25	La institución educativa cuenta con una Plan de Monitoreo del PEI					
26	El servicio que brinda el personal jerárquico es eficiente y eficaz.					
27	El número de personal docente y administrativo es suficiente para apoyar su labor.					
28	Conoce Ud. las medidas de coordinación que debe mantener en el cumplimiento de sus funciones.					
29	Los directivos realizan el monitoreo y acompañamiento a los docentes.					
30	Los directivos conocen sus funciones establecidas en el Manual de funciones de la institución educativa					
31	En la I.E. se planifica y organiza teniendo en cuenta la calendarización del año escolar y otros elementos de gestión.					
32	En la I.E. se planifica la generación de recursos propios, como captación y administración para mejorar la calidad del servicio educativo.					

Muchas gracias por su colaboración.

### CUESTIONARIO SOBRE GESTION EDUCATIVA

**Estimado docente:**

La presente técnica de la encuesta, busca recoger información relacionada sobre la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016

Lea con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificaciones:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	GESTIÓN INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
1	La dirección propicia un buen clima institucional con el personal docente administrativo y alumnado.					
2	En la institución educativa el equipo directivo motiva a trabajar con entusiasmo sobre la visión compartida.					
3	En la institución educativa el equipo directivo da todas las facilidades para que los objetivos grupales se cumplan					
4	En la institución educativa el equipo directivo es el primero en promover que los integrantes de un equipo de trabajo acepten sus objetivos grupales					
5	El reglamento interno de su escuela es revisado y actualizado en consenso.					
6	Hay retroalimentación en la evaluación del desempeño					
7	La dirección me mantiene informado/a sobre asuntos y cambios importantes					
8	La dirección tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la institución y cómo lograr que así sea					

N°	GESTION ADMINISTRATIVA	1	2	3	4	5
9	En la I.E. se cumple con el calendario escolar de acuerdo a su programación					
10	Se fomenta la asistencia y puntualidad de los profesores y profesoras.					
11	En la I.E. se vela por el cumplimiento de las normativas emitidas por el Ministerio de Educación					
12	En la I.E. se realiza monitoreo periódico de su práctica pedagógica.					
13	Se administra los recursos financieros eficientemente y se informa a la comunidad de su ejercicio.					
14	Se identifican las necesidades de mejora en construcción, adecuación y mantenimiento de la infraestructura, procesos modernos de enseñanza – aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología.					

15	Se lleva un control registro de asistencia, rol de entradas y salidas del personal docente y alumnos.					
16	En la I.E. se ejerce liderazgo, académico, organizativo y administrativo.					

N°	GESTIÓN PEDAGÓGICA	1	2	3	4	5
17	La dirección con la participación docente han definido las estrategias metodológicas a poner en práctica en su escuela					
18	El director promueve a los docentes el uso de diversas estrategias didácticas, para la construcción de los aprendizajes significativos en los estudiantes					
19	El director orienta su práctica pedagógica a conseguir logros de aprendizaje en sus estudiantes					
20	La dirección con la participación docente han definido los criterios de evaluación a considerar con los estudiantes.					
21	El director le solicita periódicamente algún informe estadístico o descriptivo sobre los logros y/o dificultades de los estudiantes a su cargo					
22	Los directivos inciden en que los docentes analicen, reflexionen y tomen decisiones sobre los logros y/o dificultades apreciados en sus estudiantes					
23	El director promueve la innovación y capacitación de su personal para el mejor desempeño docente					
24	La dirección organiza y promueve su participación en jornadas técnico pedagógicas					

N°	GESTIÓN COMUNITARIA	1	2	3	4	5
25	Los padres y madres de familia están organizados y participan en las tareas educativas en apoyo de los profesores.					
26	Los padres y madres de familia tienen canales abiertos para expresar sus sugerencias e inquietudes.					
27	Los profesores y profesoras, los padres y madres, y los estudiantes opinan para decidir qué hacer en la escuela.					
28	La comunidad escolar participa en acciones para el beneficio de la escuela.					
29	La relación entre directores, profesores y padres de familia es buena					
30	En la comunidad escolar se comparte una visión de futuro, se planean sus actividades y estrategias para cumplir las metas.					
31	En la I.E. se promueve la participación de los padres de familia en compromiso con la educación de sus hijos en la escuela					
32	En la I.E. se mantiene comunicación con los padres de familia de los estudiantes haciéndolos participar para mejorar las necesidades y demandas de la escuela					

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo 2:

## Matriz de consistencia

**“Proyecto Educativo Institucional y Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de la Red 10 de la Ugel 03, Lima, 2016”**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES															
<p><b>Problema general.</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016?</p> <p><b>Problemas específicos.</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la identidad institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016?</p>	<p><b>Objetivo general.</b></p> <p>Determinar la relación entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.</p> <p><b>Objetivos específicos.</b></p> <p>Determinar la relación entre la identidad institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.</p>	<p><b>Hipótesis general.</b></p> <p>Existe relación significativa entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específicos.</b></p> <p>Existe relación significativa entre la identidad institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.</p>	<p><b>Variable 1: Proyecto Educativo Institucional</b></p> <table><tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Items</th><th>Niveles y rangos</th></tr><tr><td>Identidad institucional</td><td>Objetivos y logros Social, cultural, ambiental y productivo Académicos y Administrativo Formación e imagen Orientación Compromiso Propósitos Principios éticos</td><td>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,</td><td>Bajo Regular Alto</td></tr><tr><td></td><td>Situación</td><td></td><td></td></tr></table>				Dimensiones	Indicadores	Items	Niveles y rangos	Identidad institucional	Objetivos y logros Social, cultural, ambiental y productivo Académicos y Administrativo Formación e imagen Orientación Compromiso Propósitos Principios éticos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,	Bajo Regular Alto		Situación		
Dimensiones	Indicadores	Items	Niveles y rangos															
Identidad institucional	Objetivos y logros Social, cultural, ambiental y productivo Académicos y Administrativo Formación e imagen Orientación Compromiso Propósitos Principios éticos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,	Bajo Regular Alto															
	Situación																	



<p>¿Cuál es la relación entre el diagnóstico situacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016?</p>	<p>Determinar la relación entre el diagnóstico situacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.</p>	<p>Existe relación significativa entre el diagnóstico situacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.</p>	<p>Diagnóstico situacional</p>	<p>actual Fortalezas y debilidades Liderazgo Organización Clima institucional Horario Capacitación Solución de problemas</p>	<p>9,10,11,12,13,14,15,16</p>	<p>Bajo Regular Alto</p>
<p>¿Cuál es la relación entre la propuesta pedagógica y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016?</p>	<p>Determinar la relación entre la propuesta pedagógica y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.</p>	<p>Existe relación significativa entre la propuesta pedagógica y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.</p>	<p>Propuesta pedagógica</p>	<p>Objetivos Temas Rendimiento académico Metodología Enseñanza – aprendizaje Sesión de clase Monitoreo o supervisión Innovación y capacitación</p>	<p>17,18,19,20,21,22,23,24</p>	<p>Bajo Regular Alto</p>
<p>¿Cuál es la relación entre la propuesta de gestión institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016?</p>	<p>Determinar la relación entre la propuesta de gestión institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima,, 2016.</p>	<p>Existe relación significativa entre la propuesta de gestión institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima,, 2016.</p>	<p>Propuesta de gestión institucional</p>	<p>Supervisión Evaluación Eficiente y eficaz Apoyo laboral Coordinación Monitoreo Cumplimiento</p>	<p>26,26,27,28,29,30,31,32</p>	<p>Bajo Regular Alto</p>



				financieros Normas Necesidades educativas		
			Gestión pedagógica	Métodos de trabajo. Estrategias metodológicas. Estrategias didácticas. Logros de aprendizaje Participación docente. Informes. Logros y dificultades. Recursos tecnológicos.	17,18,19,20,21,22,23,24	Bajo Regular Alto
			Gestión comunitaria	Organización y participación. Progreso y rendimiento. Sugerencias inquietudes. Opinión y decisión Participación. Relaciones. Visión de	25,26,27,28,29,30,31,32	Bajo Regular Alto

				futuro. Reuniones periódicas.		

**Anexos 3:****Niveles y rangos de la variable 1: Proyecto Educativo institucional**

	Bajo	Regular	Alto
Identidad institucional	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Diagnóstico situacional	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Propuesta pedagógica	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Propuesta de gestión institucional	8 - 18	19 - 29	30 - 40
<b>Proyecto Educativo Institucional</b>	32 - 72	73 – 116	117 - 160

**Niveles y rangos de la variable 2: Gestión Educativa**

	Bajo	Regular	Alto
Gestión institucional	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Gestión administrativa	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Gestión pedagógica	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Gestión comunitaria	8 - 18	19 - 29	30 - 40
<b>Gestión Educativa</b>	32 - 72	73 – 116	117 - 160

## Anexo 4: Confiabilidad por ítems

**Tabla A.**

*Análisis de confiabilidad por ítems de la variable Proyecto Educativo Institucional.*

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	69,6000	,874
Ítem 2	69,0500	,882
Ítem 3	69,4000	,882
Ítem 4	69,5500	,875
Ítem 5	69,3500	,875
Ítem 6	69,5000	,876
Ítem 7	69,1000	,881
Ítem 8	69,5000	,878
Ítem 9	68,0500	,874
Ítem 10	68,1000	,879
Ítem 11	67,7500	,880
Ítem 12	68,2500	,879
Ítem 13	68,1000	,877
Ítem 14	69,5000	,876
Ítem 15	69,1500	,881
Ítem 16	69,5000	,878
Ítem 17	69,3000	,881
Ítem 18	69,4500	,873
Ítem 19	68,0000	,886
Ítem 20	68,9500	,874
Ítem 21	69,3000	,878
Ítem 22	67,9500	,875
Ítem 23	68,1500	,877
Ítem 24	67,7500	,879
Ítem 25	68,2500	,879
Ítem 26	68,0500	,874
Ítem 27	68,9000	,888
Ítem 28	69,3000	,876
Ítem 29	68,0000	,886
Ítem 30	68,9500	,874
Ítem 31	69,3000	,878
Ítem 32	67,9500	,875
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,882</b>

Existe una alta confiabilidad en cada uno de los ítems de la variable Proyecto Educativo Institucional.

**Tabla B.***Análisis de confiabilidad por ítems de la variable Gestión Educativa.*

Ítems	Media de escala si el elemento se ha	Alfa de Cronbach si el elemento se ha
	suprimido	suprimido
Ítem 1	68,3000	,855
Ítem 2	68,3500	,860
Ítem 3	68,0500	,861
Ítem 4	68,5000	,860
Ítem 5	68,3500	,858
Ítem 6	69,7500	,860
Ítem 7	69,4000	,866
Ítem 8	69,7500	,861
Ítem 9	69,5500	,865
Ítem 10	69,7000	,856
Ítem 11	68,2500	,869
Ítem 12	69,2000	,858
Ítem 13	69,5500	,862
Ítem 14	68,2000	,857
Ítem 15	68,4000	,858
Ítem 16	68,0000	,861
Ítem 17	68,5000	,860
Ítem 18	68,3000	,855
Ítem 19	69,1500	,871
Ítem 20	69,5500	,858
Ítem 21	69,3500	,858
Ítem 22	69,6000	,863
Ítem 23	69,2000	,864
Ítem 24	69,5500	,857
Ítem 25	69,6500	,861
Ítem 26	69,9000	,862
Ítem 27	69,4000	,865
Ítem 28	68,6000	,876
Ítem 29	69,5500	,865
Ítem 30	69,7000	,856
Ítem 31	68,2500	,869
Ítem 32	69,2000	,858
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,865</b>

Existe una alta confiabilidad en cada uno de los ítems de la variable Gestión Educativa.

## Anexo 5: Juicio de expertos

Dimensión 4: Propuesta de gestión institucional		Si	No	Si	No	Si	No
25	La institución educativa cuenta con una Plan de Monitoreo del PEI	/		/		/	
26	El servicio que brinda el personal jerárquico es eficiente y eficaz.	/		/		/	
27	El número de personal docente y administrativo es suficiente para apoyar su labor.	/		/		/	
28	Conoce Ud. las medidas de coordinación que debe mantener en el cumplimiento de sus funciones.	/		/		/	
29	Los directivos realizan el monitoreo y acompañamiento a los docentes.	/		/		/	
30	Los directivos conocen sus funciones establecidas en el Manual de funciones de la institución educativa	/		/		/	
31	En la I.E. se planifica y organiza teniendo en cuenta la calendarización del año escolar y otros elementos de gestión.	/		/		/	
32	En la I.E. se planifica la generación de recursos propios, como captación y administración para mejorar la calidad del servicio educativo.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIAOpinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador (indicar grado académico, apellidos y nombres)

Mg. YATACO GONZALEZ, Carmen FlorDNI: 07116409

Especialidad del validador:

ADMINISTRACION DE LA EDUCACIONLugar donde labora V.N.E. "ENRIQUE GORMAY Y VALLE"

Matriz de instrumento de la variable Gestión Educativa.

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

\*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

\*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Experto Informante  
 CLAYTON GONZALEZ  
 H. Administración en la Educación  
 "M. Enrique Gormay y Valle"

 Firma del Experto Informante.  
 Especialidad  
 DNI:



Apellidos y nombres del juez validador (indicar grado académico, apellidos y nombres)

Mg. YATSCO GONZALES, CARMEN FLOR.

DNI:

07116409

Especialidad del validador:

ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

Lugar donde labora

U.N.E "ENRIQUE GONZALEZ Y VALLE"

  
CARMEN FLOR YATSCO GONZALES  
Mg. Educación en la Educación  
UNE "Enrique González y Valle"

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Especialidad

DNI:

Dimensión 4: Propuesta de gestión institucional		Si	No	Si	No	Si	No
25	La institución educativa cuenta con una Plan de Monitoreo del PEI	✓		✓		✓	
26	El servicio que brinda el personal jerárquico es eficiente y eficaz.	✓		✓		✓	
27	El número de personal docente y administrativo es suficiente para apoyar su labor.	✓		✓		✓	
28	Conoce Ud. las medidas de coordinación que debe mantener en el cumplimiento de sus funciones.	✓		✓		✓	
29	Los directivos realizan el monitoreo y acompañamiento a los docentes.	✓		✓		✓	
30	Los directivos conocen sus funciones establecidas en el Manual de funciones de la institución educativa	✓		✓		✓	
31	En la I.E. se planifica y organiza teniendo en cuenta la calendarización del año escolar y otros elementos de gestión.	✓		✓		✓	
32	En la I.E. se planifica la generación de recursos propios, como captación y administración para mejorar la calidad del servicio educativo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL INSTITUTO PRESENTA SUFICIENCIA PARA EL ESTUDIO

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador (indicar grado académico, apellidos y nombres)

AYBAR HUAMAN, SUSTINIANO DNI: 08822479

Especialidad del validador:

METODOLOGO EN INV.

Lugar donde labora EPE/UCY.

Matriz de instrumento de la variable Gestión Educativa.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Especialidad

DNI: 08822479

Apellidos y nombres del juez validador (indicar grado académico, apellidos y nombres)


AYBAR HUAMAN, JUSTINIANO

DNI: 08822479

Especialidad del validador:

METODOLOGIA EN INVESTIGACION

Lugar donde labora EPO/UCY

  
Firma del Experto Informante.

Especialidad  
DNI:

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
\*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
\*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Dimensión 4: Propuesta de gestión institucional		Si	No	Si	No	Si	No
25	La institución educativa cuenta con una Plan de Monitoreo del PEI	✓		✓		✓	
26	El servicio que brinda el personal jerárquico es eficiente y eficaz.	✓		✓		✓	
27	El número de personal docente y administrativo es suficiente para apoyar su labor.	✓		✓		✓	
28	Conoce Ud. que el monitoreo se debe mantener en el cumplimiento de sus funciones como miembro de la comunidad educativa.						
29	Los directivos realizan el monitoreo y acompañamiento con relevancia, eficacia, equidad y eficiencia a los docentes.	✓		✓		✓	
30	Los directivos conocen y aplican las normas establecidas en el Manual de funciones de la institución educativa	✓		✓		✓	
31	En la I.E. se planifica y organiza teniendo en cuenta la calendarización del año escolar y otros elementos de gestión.	✓		✓		✓	
32	En la I.E. se planifica la generación de recursos propios, como captación y administración para mejorar la calidad del servicio educativo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador (indicar grado académico, apellidos y nombres)

RETES BORJA ANGELA HAYDEE

DNI: 43354362

Especialidad del validador:

ADMINISTRACION EN EDUCACION

Lugar donde labora ESCUELA DE SUB OFICIALES PNP

Matriz de instrumento de la variable Gestión Educativa

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

\*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

\*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Mg. Angela Retes Borja  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad ADMINISTRACIÓN EN EDUCACIÓN  
DNI: 43354362

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** ☒    **Aplicable después de corregir** ☐    **No aplicable** ☐

Apellidos y nombres del juez validador (Indicar grado académico, apellidos y nombres)  
REYES BORTA ANGELA HAYDEE    DNI: 43354362

Especialidad del validador:  
ADMINISTRACION EN EDUCACION

Lugar donde labora ESCUELA DE SUB OFICIALES PNP

Firma del Experto Informante.....  
Mg. Angélica Bortá  
 CPPPE 43354362

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Anexo 6: Constancia de permiso**

**I.E.I. 090 "Santa Rosita de Lima"**  
**"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"**  
**"Decenio de las personas con Discapacidad en el Perú 2007-2016"**

---

**CONSTANCIA**

El que suscribe directora de Nivel Inicial de la I.E.I. Nro. 090 " Santa Rosita de Lima"  
- Jesús María


**HACE CONSTAR**

Que, la **Sra Jacqueline Molero Oviedo**, Identificada con DNI N° 06769382 estudiante de Postgrado de la Universidad "Cesar Vallejo", ha aplicado una encuesta como instrumento de investigación de la Tesis "PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y GESTION EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 10 DE LA UGEL 03" a los docentes del Nivel Inicial de esta Institución Educativa.

Se expide la presente Constancia para los fines que estime conveniente.

Lince, 22 de Octubre 2016



  
Lic. Patricia García de Weilg  
Directora I.E.I. N°090

I.E.I. 098 - Jesús María  
"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"  
"Decenio de las personas con Discapacidad en el Perú 2007-2016"

---

CONSTANCIA

El que suscribe directora de Nivel Inicial de la I.E.I. Nro. 098- Jesús María

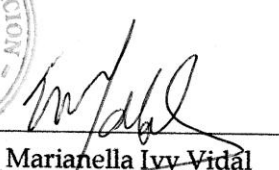
**HACE CONSTAR**

Que, la **Sra Jacqueline Molero Oviedo**, Identificada con DNI N° 06769382 estudiante de Postgrado de la Universidad "Cesar Vallejo", ha aplicado una encuesta como instrumento de investigación de la Tesis "PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y GESTION EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 10 DE LA UGEL 03" a los docentes del Nivel Inicial de esta Institución Educativa.

Se expide la presente Constancia para los fines que estime conveniente.

Lince, 22 de Octubre 2016



  
Lic. Marianella Ivy Vidal  
Directora I.E.I. N°098

I.E.I. 091- "Señor de los Milagros"- Jesús María  
"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"  
"Decenio de las personas con Discapacidad en el Perú 2007-2016"

---

CONSTANCIA

El que suscribe directora de Nivel Inicial de la I.E.I. Nro. 091- Señor de los Milagros  
– Jesús María


**HACE CONSTAR**

Que, la **Sra Jacqueline Molero Oviedo**, Identificada con DNI N° 06769382  
estudiante de Postgrado de la Universidad "Cesar Vallejo", ha aplicado una encuesta como  
instrumento de investigación de la Tesis "PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y  
GESTION EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 10 DE LA UGEL 03" a  
los docentes del Nivel Inicial de esta Institución Educativa.

Se expide la presente Constancia para los fines que estime conveniente.

Lince, 25 de Octubre 2016



  
\_\_\_\_\_  
**Lic. Zulhy Chang**  
Directora I.E.I. N°091





I.E.I. 1070- "Melitón Carvajal"- Lince  
"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"  
"Decenio de las personas con Discapacidad en el Perú 2007-2016"

### **CONSTANCIA**

El que suscribe directora de Nivel Inicial de la I.E.I. 1070 - Melitón Carvajal-  
Lince

#### **HACE CONSTAR**

Que, la **Sra Jacqueline Molero Oviedo**, Identificada con DNI N° 06769382  
estudiante de Postgrado de la Universidad "Cesar Vallejo", ha aplicado una encuesta  
como instrumento de investigación de la Tesis "PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL  
Y GESTION EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 10 DE LA UGEL  
03" a los docentes del Nivel Inicial de esta Institución Educativa.

Se expide la presente Constancia para los fines que estime conveniente.

Lince, 30 de Octubre 2016

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Lilitana Olaya Saldarriaga  
SUB-DIRECTORA DE INICIAL  
MELITON CARBAJAL - LINCE

I.E.I. 005 "Jesusito Milagroso"  
"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"  
"Decenio de las personas con Discapacidad en el Perú 2007-2016"



### CONSTANCIA

El que suscribe directora de Nivel Inicial de la I.E.I. Nro. 005 "Jesusito Milagroso" – Lince.

#### **HACE CONSTAR**

Que, la **Sra Jacqueline Molero Oviedo**, identificada con DNI N° 06769382 estudiante de Postgrado de la Universidad "Cesar Vallejo", ha aplicado una encuesta como instrumento de investigación de la Tesis "PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y GESTION EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 10 DE LA UGEL 03" a los docentes del Nivel Inicial de esta Institución Educativa.

Se expide la presente Constancia para los fines que estime conveniente.

Lince, 20 de Octubre 2016



Lic. Roxana Tomairo Lene  
Directora I.E.I. N°005

## Anexo 7: Matriz de datos

# GESTIÓN EDUCATIVA

nro	Dimensión 1									Dimensión 2									Dimensión 3									Dimensión 4									V2TOT AL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	d1	9	10	11	12	13	14	15	16	d2	17	18	19	20	21	22	23	24	d3	25	26	27	28	29	30	31	32	d4		
1	2	5	4	4	4	4	5	2	30	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	5	5	4	4	4	31	5	5	4	4	5	4	4	4	30	123
2	2	5	1	5	1	5	3	3	25	1	4	4	4	4	4	4	3	2	8	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	104	
3	4	4	2	3	3	4	4	2	26	1	4	1	4	1	4	5	3	3	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	101	
4	1	4	1	2	4	4	4	5	25	1	5	1	4	1	4	5	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	24	89	
5	4	4	2	4	2	4	2	4	26	2	4	3	4	2	4	4	3	2	6	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	28	103
6	2	5	5	4	2	5	4	2	29	2	4	2	4	2	4	4	2	4	2	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	102
7	1	5	2	4	2	4	5	2	25	2	4	4	4	2	4	5	3	2	8	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	102
8	3	4	3	4	3	4	4	3	28	2	5	2	4	3	4	4	2	2	6	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	108
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32	1	4	2	4	2	5	5	2	5	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	23	104	
10	1	4	4	4	4	4	4	3	28	2	4	1	4	1	4	5	5	2	6	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	106
11	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	2	6	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	101
12	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	5	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	98	
13	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	2	8	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	108
14	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	89	
15	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	4	2	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	91
16	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	2	6	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	102

17	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	100	
18	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	2	2	8	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	103
19	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	5	2	4	3	4	4	2	2	6	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	5	1	4	1	4	5	3	24	100	
20	2	4	2	4	2	4	4	3	25	1	4	2	4	2	5	5	2	2	5	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	104	
21	3	4	3	4	3	4	4	3	28	2	4	1	4	1	4	5	5	2	6	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	2	4	2	4	4	2	24	104	
22	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	2	6	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	91	
23	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	6	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	88
24	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	71	
25	5	5	5	5	4	5	4	4	37	5	5	4	5	5	4	4	4	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	119
26	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	73
27	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	2	6	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	102	
28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	2	6	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	101	
29	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	2	4	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	89	
30	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	2	8	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	105	
31	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	5	2	4	3	4	4	2	2	6	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	23	104	
32	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	2	5	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	88	
33	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	2	6	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	104	
34	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	2	6	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	91	
35	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	2	4	2	4	4	3	2	5	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102	
36	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	6	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
37	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	4	4	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	55	
38	2	4	2	4	2	4	4	2	24	5	5	4	5	5	4	4	4	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	106

39	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	91
40	2	5	2	4	3	4	4	2	26	3	3	3	4	3	3	3	4	2	6	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	103
41	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	2	4	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	16	5	5	4	5	5	4	4	4	31	95	
42	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	3	4	3	4	4	3	2	7	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	87
43	2	4	3	4	2	4	4	3	26	5	5	5	5	4	5	4	4	3	7	5	5	4	5	5	4	4	4	31	3	3	3	4	3	3	3	4	26	120
44	2	4	2	4	2	4	4	3	25	2	2	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	4	4	2	23	69	
45	1	4	4	4	4	4	4	3	28	3	3	3	3	3	3	3	4	2	5	3	3	3	4	3	3	3	4	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	106
46	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	3	4	2	4	4	3	2	6	2	4	3	4	2	4	4	3	26	5	5	5	5	4	5	4	4	37	112
47	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	1	6	2	4	2	4	2	4	4	2	24	2	2	1	1	1	1	1	1	10	81
48	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	4	4	2	3	2	4	4	4	2	4	5	3	28	3	3	3	3	3	3	3	4	25	87	
49	3	3	3	4	3	3	3	4	26	5	5	4	5	5	4	4	4	3	1	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	109
50	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	2	4	2	5	5	2	25	84
51	2	4	3	4	3	4	4	3	27	2	2	2	2	2	2	2	2	6	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	64	
52	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	101
53	5	5	5	5	4	5	4	4	37	5	5	4	5	5	4	4	4	3	1	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	120
54	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	24	61	
55	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	2	6	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102
56	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	2	6	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	16	99
57	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	4	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	4	4	2	23	74	
58	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	8	3	3	3	4	3	3	3	4	26	5	5	4	5	5	4	4	4	31	108	
59	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	5	2	4	3	4	4	2	2	6	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	91
60	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	2	5	2	4	3	4	3	4	4	3	27	2	2	2	2	2	2	2	2	16	79

61	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	90
62	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	2	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	105	
63	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	5	2	4	3	4	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	23	104	
64	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	2	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	88	
65	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	2	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	104	
66	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	2	2	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	91
67	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	2	4	2	4	4	3	2	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102	
68	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	1	6	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
69	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	55	
70	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	102
71	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	2	2	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	101
72	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	2	2	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	89
73	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	2	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	105	
74	5	5	4	5	5	4	4	4	31	5	5	2	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	35	5	4	5	4	5	5	5	5	38	138
75	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	2	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	88	
76	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	2	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	5	2	4	4	3	27	105	
77	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	2	2	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	91
78	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	2	4	2	4	4	3	2	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102	
79	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	1	6	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
80	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	59	
81	2	4	2	4	2	4	4	2	24	5	5	4	5	5	4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	106	
82	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	4	3	3	2	3	3	3	23	2	4	3	3	2	4	3	3	24	86

83	2	5	2	4	3	4	4	2	26	3	3	3	4	3	3	3	4	2	6	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	103
84	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	2	4	2	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	16	5	3	4	5	5	4	4	4	29	93
85	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	3	4	3	4	4	3	2	7	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	87
86	2	4	3	4	2	4	4	3	26	5	5	5	5	4	5	4	4	3	7	5	5	4	5	5	4	4	4	31	3	3	3	4	3	3	3	4	26	120
87	1	1	1	4	2	2	2	2	15	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	1	2	2	2	2	2	2	14	50
88	1	4	4	4	4	4	4	3	28	3	3	3	3	3	3	3	4	2	5	3	3	3	4	3	3	3	4	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	106
89	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	2	4	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	89
90	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	2	8	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	105
91	5	5	4	5	5	4	4	4	31	5	5	2	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	35	5	4	5	4	5	5	5	5	38	138
92	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	2	5	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	88
93	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	2	6	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	5	2	4	4	3	27	105
94	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	2	6	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	91
95	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	2	4	2	4	4	3	2	5	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102
96	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	1	6	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
97	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	4	4	4	4	4	2	2	7	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	59
98	2	4	2	4	2	4	4	2	24	5	5	4	5	5	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	106
99	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	4	3	3	2	3	3	3	23	2	4	3	3	2	4	3	3	24	86
100	2	5	2	4	3	4	4	2	26	3	3	3	4	3	3	3	4	2	6	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	103
101	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	2	4	2	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	16	5	3	4	5	5	4	4	4	29	93
102	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	3	4	3	4	4	3	2	7	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	87
103	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	2	8	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	108
104	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	89

105	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	91
106	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	102
107	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	100
108	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	103
109	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	5	1	4	1	4	5	3	24	100
110	2	4	2	4	2	4	4	3	25	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	104
111	3	4	3	4	3	4	4	3	28	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	2	4	2	4	4	2	24	104
112	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	91
113	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	88
114	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	71
115	5	5	5	5	4	5	4	4	37	5	5	4	5	5	4	4	4	31	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	119
116	5	5	4	5	5	4	4	4	31	5	5	4	4	5	4	4	5	36	5	4	4	4	5	4	5	4	35	5	4	5	4	5	5	5	5	38	140
117	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	2	2	2	2	1	1	2	13	1	1	1	1	1	1	2	3	11	1	2	2	2	2	2	5	2	18	53
118	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	5	2	4	4	3	27	105
119	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	87
120	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	108
121	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	89
122	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	91
123	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	102
124	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	100
125	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	103
126	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	5	1	4	1	4	5	3	24	100



127	2	4	2	4	2	4	4	3	25	1	4	2	4	2	5	5	2	2	5	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	104
128	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	2	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	3	11	1	2	2	2	2	2	5	2	18	53
129	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	2	6	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	5	2	4	4	3	27	105
130	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	3	4	3	4	4	3	2	7	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	87
131	5	5	4	5	5	4	4	4	31	5	5	4	4	5	4	4	5	3	6	5	4	4	4	5	4	5	4	35	5	4	5	4	5	5	5	5	38	140
132	5	5	4	5	4	4	4	4	30	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	34	5	4	4	4	5	5	5	5	37	136
133	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	2	8	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	103
134	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	5	2	4	3	4	4	2	2	6	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	5	1	4	1	4	5	3	24	100
135	2	2	2	3	3	3	3	3	21	2	4	4	4	2	4	5	3	2	8	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	98

## PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

nro	Dimensión 1								d1	Dimensión 2								d2	Dimensión 3								d3	Dimensión 4								d4	V2TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14	15	16		17	18	19	20	21	22	23	24		25	26	27	28	29	30	31	32		
1	2	4	2	4	2	4	4	3	25	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	104
2	3	4	3	4	3	4	4	3	28	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	2	4	2	4	4	2	24	104
3	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	91
4	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	88
5	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	71
6	5	5	5	5	4	5	4	4	37	5	5	4	5	5	4	4	4	31	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	119
7	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	73
8	3	4	3	4	3	4	4	3	28	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	108
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	23	104
10	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	102
11	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	101
12	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	89
13	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	105
14	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	23	104
15	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	88
16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	104
17	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	91
18	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	2	4	2	4	4	3	25	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102
19	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
20	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	55
21	2	4	2	4	2	4	4	2	24	5	5	4	5	5	4	4	4	31	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	106

22	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	2	1	1	2	1	1	1	11	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	91
23	2	5	2	4	3	4	4	2	26	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	103
24	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	5	5	4	5	5	4	4	4	31	95
25	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	87
26	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	73
27	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	102
28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	101
29	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	89
30	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	105
31	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	23	104
32	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	88
33	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	104
34	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	91
35	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	2	4	2	4	4	3	25	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102
36	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
37	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	101
38	5	5	5	5	4	5	4	4	37	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	120
39	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	24	61
40	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102
41	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	16	99
42	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	24	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	4	4	2	23	74
43	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	28	3	3	3	4	3	3	3	4	26	5	5	4	5	5	4	4	4	31	108
44	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	5	2	4	3	4	4	2	26	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	91
45	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	3	4	3	4	4	3	27	2	2	2	2	2	2	2	2	16	79
46	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	24	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	90
47	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	105
48	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	23	104
49	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	88

50	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	104
51	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	91
52	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	2	4	2	4	4	3	25	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102
53	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
54	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	55
55	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	102
56	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	101
57	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	89
58	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	105
59	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	5	2	4	3	4	4	2	26	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	91
60	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	3	4	3	4	4	3	27	2	2	2	2	2	2	2	2	16	79
61	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	24	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	90
62	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	105
63	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	23	104
64	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	88
65	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	104
66	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	91
67	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	2	4	2	4	4	3	25	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102
68	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
69	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	55
70	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	102
71	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	101
72	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	89
73	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	105
74	5	5	4	5	5	4	4	4	31	5	5	2	4	5	4	4	5	34	5	4	4	4	5	4	5	4	35	5	4	5	4	5	5	5	5	38	138
75	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	88
76	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	5	2	4	4	3	27	105
77	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	91

78	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	2	4	2	4	4	3	25	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102
79	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
80	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	4	4	4	4	4	2	27	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	59
81	2	4	2	4	2	4	4	2	24	5	5	4	5	5	4	4	4	31	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	106
82	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	2	1	1	2	1	1	1	11	2	4	3	3	2	3	3	3	23	2	4	3	3	2	4	3	3	24	86
83	2	5	2	4	3	4	4	2	26	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	103
84	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	5	3	4	5	5	4	4	4	29	93
85	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	87
86	2	4	3	4	2	4	4	3	26	5	5	5	5	4	5	4	4	37	5	5	4	5	5	4	4	4	31	3	3	3	4	3	3	3	4	26	120
87	1	1	1	4	2	2	2	2	15	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	1	2	2	2	2	2	2	14	50
88	1	4	4	4	4	4	4	3	28	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	106
89	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	102
90	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	101
91	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	89
92	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	105
93	5	5	4	5	5	4	4	4	31	5	5	2	4	5	4	4	5	34	5	4	4	4	5	4	5	4	35	5	4	5	4	5	5	5	5	38	138
94	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	88
95	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	5	2	4	4	3	27	105
96	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	91
97	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	2	4	2	4	4	3	25	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102
98	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
99	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	2	1	1	2	1	1	1	11	2	4	3	3	2	3	3	3	23	2	4	3	3	2	4	3	3	24	86
100	2	5	2	4	3	4	4	2	26	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	103
101	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	5	3	4	5	5	4	4	4	29	93
102	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	87
103	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	108
104	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	89
105	2	4	4	4	2	4	5	3	28	1	5	1	4	1	4	5	3	24	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	91

106	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	102
107	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	100
108	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	103
109	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	5	1	4	1	4	5	3	24	100
110	2	4	2	4	2	4	4	3	25	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	4	3	4	2	4	4	3	26	104
111	3	4	3	4	3	4	4	3	28	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	2	4	2	4	4	2	24	104
112	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	4	3	4	2	4	4	3	26	91
113	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	88
114	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	71
115	5	5	5	5	4	5	4	4	37	5	5	4	5	5	4	4	4	31	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	119
116	5	5	4	5	5	4	4	4	31	5	5	4	4	5	4	4	5	36	5	4	4	4	5	4	5	4	35	5	4	5	4	5	5	5	5	38	140
117	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	2	2	2	2	1	1	2	13	1	1	1	1	1	1	2	3	11	1	2	2	2	2	2	5	2	18	53
118	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	5	2	4	4	3	27	105
119	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	87
120	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	4	4	4	4	4	3	28	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	108
121	2	4	2	4	2	4	4	2	24	1	4	1	4	1	4	5	3	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	89
122	2	4	3	4	2	4	4	3	26	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	5	2	4	3	4	4	2	26	2	4	3	5	2	4	4	3	27	105
123	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	4	3	4	2	4	4	3	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	2	4	2	4	2	4	4	2	24	91
124	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	4	2	4	2	4	4	3	25	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	4	4	2	4	5	3	28	102
125	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
126	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	4	4	4	4	4	2	27	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	59
127	2	4	2	4	2	4	4	2	24	5	5	4	5	5	4	4	4	31	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	106
128	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	2	1	1	2	1	1	1	11	2	4	3	3	2	3	3	3	23	2	4	3	3	2	4	3	3	24	86
129	2	5	2	4	3	4	4	2	26	3	3	3	4	3	3	3	4	26	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	3	4	2	5	5	2	26	103
130	1	4	2	4	2	5	5	2	25	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	5	3	4	5	5	4	4	4	29	93
131	2	4	1	4	1	4	5	5	26	2	4	3	4	3	4	4	3	27	1	4	2	4	2	4	4	2	23	2	2	1	1	2	1	1	1	11	87
132	5	5	4	5	5	4	4	4	31	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	5	1	4	1	4	5	3	24	2	4	2	4	2	4	4	3	25	96
133	2	2	1	1	2	1	1	1	11	1	4	4	4	4	4	4	2	27	2	2	1	1	1	1	1	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	11	59

134	2	4	2	4	2	4	4	2	24	5	5	4	5	5	4	4	4	31	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	4	26	106
135	2	4	4	4	2	4	5	3	28	2	2	1	1	2	1	1	1	11	2	4	3	3	2	3	3	3	23	2	4	3	3	2	4	3	3	24	86

## ANEXO 8: artículo científico

### “Proyecto Educativo Institucional y Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de la Red 10 de la Ugel 03, Lima, 2016”

Br. Jacqueline Giovanna Molero Oviedo  
[jacquelinemolero@hotmail.com](mailto:jacquelinemolero@hotmail.com).

#### Resumen

Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. Además, se identificó la relación entre las dimensiones de la variable Proyecto Educativo Institucional y la segunda variable que es la Gestión Educativa. Con referencia a la parte metodológica, ese estudio tuvo un enfoque cuantitativo, tipo básico, pura o fundamental, de nivel correlacional y diseño no experimental. Se trabajó con una muestra no probabilística de 135 docentes de un total de 210 a quienes se le aplicó dos instrumentos que miden la gestión educativa y el conocimiento y aplicación del PEI, ambos cuestionarios con su respectiva validez y confiabilidad. Como resultados, se determinó la relación entre dichas variables, a través de la prueba de correlación Rho de Spearman para la comprobación de hipótesis. Esta prueba estadística arrojó que existe una relación directa significativa y moderada (0,670\*\* y nivel de significancia 0.000) entre ambas variables en estudio. La relación es de nivel moderado además entre las dimensiones de la variable Proyecto Educativo Institucional y la Gestión Educativa, corroborándose las hipótesis específicas.

**Palabras clave:** Proyecto Educativo Institucional, Identidad, Diagnóstico, Propuesta Pedagógica y Propuesta de Gestión y Gestión Educativa.

#### Abstract

This research aimed between the institutional educational project and the educational management in the educational institutions of initial education of the network N°10, Ugel 03, district of Lima, 2016. With reference to the methodology part. This research had a quantitative approach, of basic or fundamental type, of correlation level and no experimental design. It was worked with a sample of 135 teachers, to the applied to them two instruments were used to measure the institutional educational project and the educational management, both questionnaires with their respective validity and reliability. As results, it was describe by levels through measures of frequency represented in boards and figures, the variables institutional educational project, the variable educational management and the dimensions of the same with predominance of the regular level. Likewise, the relationship between these variables was determined through the Spearman Rho correlation test for hypothesis testing. This statistical test showed that there is a direct meaningful and moderate relation (0.670 \*\* and level of significance 0.000) between both variables of study. The relationship is of moderate level between the dimensions of the variable institutional educational project and the educational management, corroborating the specific hypotheses.

**Key words:** Institutional Educational Project, Identity, diagnosticate, pedagogical proposal, Management Proposal and Educational Management.



## INTRODUCCIÓN

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) como instrumento de gestión responde a las necesidades y expectativas de la institución, teniendo en cuenta el contexto socio económico y cultural de nuestro entorno laboral; las características particulares de nuestros estudiantes y los roles que deben desempeñar los Padres de Familia, los docentes y educandos, en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Todo esto enmarcado en las políticas y normas generales establecidas por el Ministerio de Educación (Minedu, 2014). Así mismo, el PEI contribuye a que las Instituciones Educativas logren su identidad; la ausencia de esta, es el problema fundamental para una gestión institucional pertinente y ha de repercutir en el perfil educativo que se desea formar. Esta identidad debe ser establecida por todos los componentes de la comunidad educativa, para lo cual se debe tener en cuenta que la elaboración y diseño del PEI se basa en la organización y priorización de una serie de recursos para crear un contexto adecuado y estructurado para el logro de aprendizajes significativos, no solo consiste en escribir en un documento una serie de actividades programadas, sino que se requiere garantizar su vivencia y vigencia operativa en el aula, en el tiempo libre, en la actividad de proyección hacia la comunidad y en la vida misma de los miembros de la comunidad educativa, es decir no solo en los estudiantes, sino también en el personal docente, administrativo y en los padres de familia.

Transformar la gestión de la Institución Educativa para mejorar la calidad de la educación básica tiene varias implicaciones institucionales; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como eje principal el conjunto de prácticas de los agentes educativos, tales como directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo, y conlleva a crear y consolidar de manera pertinente formas equilibradas de trabajo, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción y gestión educativa.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) integra el trabajo docente, pues toma como núcleo fundamental la perspectiva que orienta la institución, así como las necesidades, intereses y expectativas de los alumnos y también de todos los involucrados en el entorno educativo en general. La elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), permite a la Institución mejorar los procesos de índole administrativo y de gestión, fundamentándolas en la participación democrática de su accionar cotidiano. Para alcanzar el éxito en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI), los integrantes deben estar motivados y comprometidos con la transformación y el cambio paulatino de la institución, con el desarrollo de procesos educativos de calidad y con el trabajo en equipo constante.

Como antecedentes de la investigación se considera a Lemus (2011) sostuvo una investigación titulada “Proyecto Educativo Institucional -PEI- para la Escuela Anexa No.66 Pedro Bethancourt Jornada Vespertina para niños de 5 y 6 años de la Ciudad Capital” cuyo como objetivo general fue la de elaborar un Proyecto Educativo Institucional para la Escuela Pedro Bethancourt que oriente y fortalezca la formación integral de los estudiantes para cumplir con las responsabilidades del trabajo en equipo. Se concluyó que el Proyecto Educativo Institucional será una herramienta de trabajo a largo plazo que fomente una educación democrática con los reglamentos y disposiciones aprobadas por las entidades educativas responsables. Así mismo, Ramírez (2012), en su estudio sobre “la gestión educativa en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales”, tuvo como objetivo determinar cuáles son las Teorías Organizacionales y Administrativas presentes en el quehacer del Directivo Docente y determinar la relación de dichas teorías con la calidad de la educación. Con los resultados obtenidos, se evidencia una marcada influencia de las Teorías Organizacionales y Administrativas propias del campo de la Administración, en las diversas prácticas utilizadas por los directivos docentes en el cumplimiento de su rol como líderes de la Institución Educativa. Así mismo, se percibe una diferencia entre las opiniones de los profesores frente a las opiniones de los directivos docentes, puesto que los primeros, consideran que las variables que están relacionadas con la Calidad de la educación y la estructura organizacional mientras que los directivos docentes presentan una influencia marcada por el enfoque Humanista. Finalmente González (2014), en su artículo de investigación titulado “El efecto de la sinergia en la gestión administrativa”, tuvo como objetivo demostrarla importancia de la sinergia en la gestión administrativa de un centro educativo.

### **Proyecto Educativo Institucional**

Según Alfiz (2006): “es la propuesta integral con miras a coordinar las intervenciones educativas de cada establecimiento escolar y abarca todos los ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales y a todos los actores que se desempeñan en ella” (p. 121). En ese sentido, es considerado una herramienta de gestión que debe ser diseñado de acuerdo a las necesidades del contexto y teniendo en cuenta la participación activa de toda la comunidad educativa.

Asimismo, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), se divide en las siguientes dimensiones (Saldarriaga, 2015):

- Identidad institucional
- Diagnóstico situacional
- Propuesta pedagógica
- Propuesta de gestión institucional.

## Gestión Educativa

La gestión educativa institucional se define como el: “conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir los planes estratégicos en toda institución educativa” (Gallegos, 2004, p. 22). Esta variable se divide en las siguientes dimensiones (Gallegos, 2004): Gestión institucional, Gestión administrativa, gestión pedagógica, gestión comunitaria.

Los agentes educativos, principalmente el docente tiene una gran creatividad para estructurar planes e ideas que permitan el progreso de la educación específicamente de la escuela. Desde sus sesiones de clases hasta las proyecciones a la comunidad de la escuela a la sociedad, involucrando directamente a los estudiantes y padres de familia. Pero hay un problema latente en cada entidad educativa, la *sistematización*, tanto de experiencias y actividades que permitan la construcción del Proyecto Educativo Institucional.

En algunas instituciones educativas de la Ugel 03, el PEI, se ve forjado solo como un documento de gestión que se refleja en el *papel*. A pesar de su condición de largo plazo, no se ejecutan o se llevan a cabo muchas de sus acciones plasmadas en él, y se transforma en un documento de simple formalidad para gestión. Pero es justamente la gestión, a través del liderazgo del director que tiene que realizar una efectiva aplicación y ejecución del PEI. El director tiene que verificar todo proceso de evaluación institucional principalmente basándose en el cumplimiento de los programas curriculares y la gestión institucional en los documentos refrendados en su aplicabilidad. La Evaluación Interna de la institución como primera fase del proceso global de Evaluación de los organismos educativos como la Ugel, DREC y Ministerio de Educación, es liderada y ejecutada por el director y el grupo directivo con el afán de encaminar tanto la calidad educativa como la buena gestión por las vías de la efectividad y el desarrollo socio-educativo.

A nivel teórico, esta investigación permitió conocer la relación entre la variable de proyecto Educativo institucional y la Gestión educativa, en la primera variable se trata los aspectos de Identidad, Diagnóstico, Propuesta Pedagógica y Propuesta de Gestión y en la segunda variable se trata los siguientes aspectos: de gestión pedagógica; gestión escolar y gestión institucional. El Proyecto Educativo Institucional (PEI), como instrumento de gestión, tiene incidencia directa en la gestión de una institución, toda vez que en ella se sustenta la razón de ser de la Institución Educativa, es decir contiene el ideal, el tipo de educando que se desea formar en un periodo de mediano o largo plazo. Es asimismo elaborado con la participación de los actores educativos, de tal manera que es un documento clave, por cuanto orientará el trabajo pedagógico que realizan los directivos y docentes en una Institución Educativa nos referimos a que el PEI cumple una función netamente normativa, que para su concreción se vale de otros instrumentos de corto plazo u operativos como el Plan Anual de Trabajo, los proyectos de innovación, entre otros. La

elaboración y ejecución del PEI, es necesaria en el campo educativo, porque permitirá orientar la acción pedagógica en cualquier escenario educativo, también nos va a servir para organizar el trabajo diario en base a un diagnóstico y no improvisar, así como tener claro lo que se va hacer, porqué y como se va hacer para lograr la mejor utilización del tiempo, para eso los agentes educativos deben conocer teóricamente estas variables.

La investigación de manera práctica, pretende estimular la práctica colectiva de la planificación y de la acción educativa como tarea de todos, facilitando de esta manera la participación de los agentes educativos y de la comunidad local.

## **Hipótesis**

### **Hipótesis general.**

**H<sub>g</sub>:** Existe relación significativa entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

### **Hipótesis específicas.**

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la identidad institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**H<sub>2</sub>:** Existe relación significativa entre el diagnóstico situacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

**H<sub>3</sub>:** Existe relación significativa entre la propuesta pedagógica y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016

**H<sub>4</sub>:** Existe relación significativa entre la propuesta de gestión y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

## **Objetivos.**

### **Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre el Proyecto Educativo Institucional y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

### **Objetivos específicos.**

Identificar la relación entre la Identidad Institucional y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016

Identificar la relación entre el Diagnóstico Situacional y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

Identificar la relación entre la Propuesta Pedagógica y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

Identificar la relación entre la Propuesta de Gestión y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

### **METODOLOGÍA**

En este estudio el enfoque o metodología de la investigación es cuantitativo, caracterizado por utilizar técnicas y métodos exactos y concretos que tienen que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y la medición de las unidades de análisis, en este caso a través de análisis estadísticos reflejadas en medidas de frecuencia y correlaciones significativas (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014:92). La investigación es de tipo básica, pura o fundamental, porque busca poner a prueba los fundamentos teóricos sin ninguna intención de aplicar resultados a problemas prácticos. El investigador se preocupa por el desarrollo del conocimiento científico y no exige en responder las implicancias prácticas de su estudio (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014:92).

Tamayo y Tamayo (2012:56) considera que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. Así mismo, el estudio es de nivel correlacional, Hernández, Fernández y Baptista (2010). Para dichos autores este estudio tiene un diseño no experimental porque el investigador o algún programa de intervención no han realizado la manipulación activa o experimental de ninguna de las variables.

### **Muestra e instrumentos**

La muestra es el subconjunto o parte de la población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo (Hernández *et al.*, 2010:116). Son los sujetos que conformaran parte del estudio, seleccionados a través de criterios del investigador. En tal sentido para la presente investigación la muestra estará conformada por 135 docentes en las Instituciones Educativas de educación Inicial de la Red

N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. El tipo de muestreo fue no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia.

En base a la técnica que fueron las encuestas, se empleó dos instrumentos denominados cuestionario de proyecto educativo institucional y el cuestionario de gestión educativa elaborados por la investigadora, tipo escala con ítems a ser respondido de acuerdo a las percepciones de la muestra. Ambos instrumentos con su respectiva validez y confiabilidad (juicio de expertos y alfa de Cronbach mayor a 0,75).

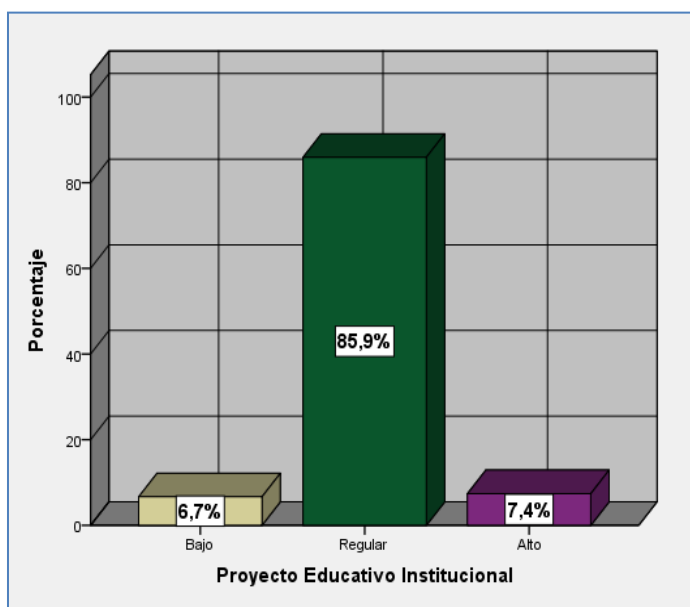
## RESULTADOS

### Medidas de frecuencias de las variables

**Tabla A.**

*Medidas de frecuencia de la variable Proyecto Educativo Institucional.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	9	6,7
Regular	116	85,9
Alto	10	7,4
Total	135	100,0



**Figura 6.** Gráfico de barras de la variable Proyecto Educativo Institucional (PEI).

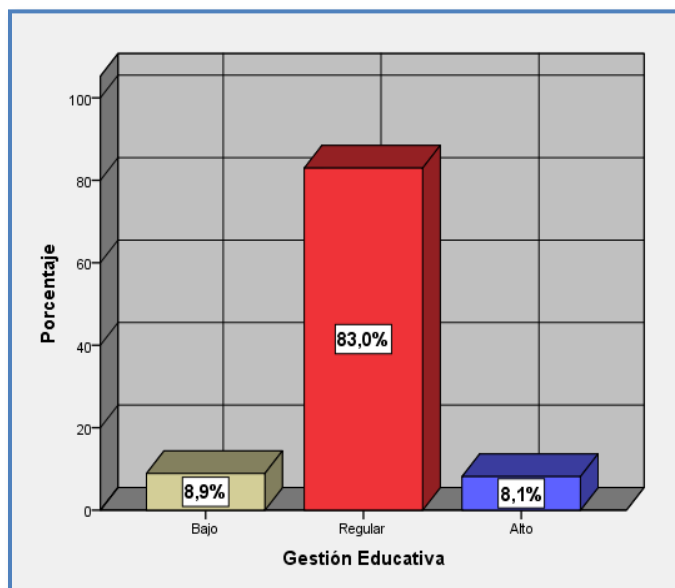
En la tabla, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 85,9% indican que existe un nivel regular en la aplicación y conocimiento del Proyecto Educativo Institucional, el 7,4% manifiestan que existen niveles altos y un 6,7% de los encuestados indican que existe un nivel bajo acerca del conocimiento y aplicación del PEI.

**Tabla B.**

*Medidas de frecuencia de la variable Gestión Educativa.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	12	8,9
Regular	112	83,0
Alto	11	8,1
Total	135	100,0

**Figura 11.** Gráfico de barras de la variable Gestión Educativa.



En la tabla 18, se determina que de los 135 docentes encuestados, el 83,0% indican que existe un nivel regular en la Gestión Educativa, el 8,1% manifiestan que existen niveles altos y un 8,9% de los encuestados indican que existe un nivel bajo con referencia a la Gestión educativa de las Instituciones de educación Inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016.

### Contrastación de hipótesis

**Tabla C.**

*Correlación de Spearman entre la variable Proyecto Educativo Institucional, sus dimensiones y la variable Gestión Educativa.*

Variables y dimensiones		Proyecto Educativo Institucional	Dimensión Identidad Institucional	Dimensión Diagnóstico Situacional	Dimensión Propuesta Pedagógica	Dimensión Propuesta de Gestión Institucional	Gestión Educativa
Rho de Spearman	Proyecto Educativo Institucional	1,000	,461	,537	,756	,617	,670
		.	,000	,000	,000	,000	,000
		135	135	135	135	135	135
	Dimensión Identidad Institucional	,461	1,000	,266	,319	,281	,444
		,000	.	,002	,000	,001	,000
		135	135	135	135	135	135
	Dimensión Diagnóstico Situacional	,537	,266	1,000	,443	,331	,525
		,000	,002	.	,000	,000	,000
		135	135	135	135	135	135

	135	135	135	135	135	135
<b>Dimensión Propuesta Pedagógica</b>	,756	,319	,443	1,000	,556	,641
	,000	,000	,000	.	,000	,000
	135	135	135	135	135	135
<b>Dimensión Propuesta de Gestión Institucional</b>	,617	,281	,331	,556	1,000	,463
	,000	,001	,000	,000	.	,000
	135	135	135	135	135	135
<b>Gestión Educativa</b>	,670	,444	,525	,641	,463	1,000
	,000	,000	,000	,000	,000	.
	135	135	135	135	135	135

Se observa que existen correlaciones moderadas en cada una de las hipótesis, tanto en la general como en las específicas.

## DISCUSIÓN

El documento de gestión denominado del Proyecto Institucional, tanto su elaboración como ejecución es fundamental en todo contexto educativo. Se elabora a través de un proceso de diversificación curricular cuya construcción es colectiva entre todos los integrantes de la comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia e inclusive exalumnos. Por ello, el trabajo en equipo muestra una oportunidad de intercambio de opiniones, revisión y puesta en común de las diversas ideas fuerza, la construcción de acuerdos y la toma de decisiones en beneficio de la gestión institucional, tal como indica en Guatemala, Lemus (2011) cuando se refiere que el trabajo de elaboración del PEI permite que la actividad se oriente y fortalezca la formación integral de los estudiantes para cumplir con las responsabilidades del trabajo en equipo. Asimismo, el Proyecto Institucional busca dar una respuesta concreta en relación a la enseñanza con la finalidad de que estas sean las más adecuadas y estén acorde a las necesidades educativas transformándose en una herramienta de trabajo a largo plazo que fomente una educación democrática con los reglamentos y disposiciones aprobadas por las entidades educativas responsables (Lemus, 2011). Una acción de sinergia en la gestión administrativa, donde se trabaje en función a un plan de ejecución administrativo basado en cuatro estrategias: esclarecimiento de los objetivos y beneficios del trabajar juntos, esclarecimiento de las intervenciones de un líder en gestión, consideraciones sobre los efectos negativos y positivos de trabajar en equipo y el esclarecimiento de la magnitud del beneficio de la sinergia, mejorarán la calidad educativa impartida en la escuela. (González, 2014).



La gestión educativa tiene una responsabilidad compartida por todos los miembros de la escuela y requiere de liderazgo permanente. El representante legal de la institución educativa es el director, quien debe cumplir una serie de funciones institucionales y pedagógicas con el propósito de que las prácticas educativas se cumplan de la manera más eficiente en beneficio de la educación. Para ello es necesario que la gestión educativa se desarrolle como sistema porque integra una serie de elementos o factores para interactuar armónica y coordinadamente en el logro de las metas definidas. No debe existir un clima laboral inadecuado, y se debe concretizar en ideas comunes, ya que posturas distintas no permite encaminar una buena gestión, tal como afirma Ramírez (2012) con respecto a las opiniones de los profesores frente a las opiniones de los directivos, puesto que los primeros, consideran que las variables que están relacionadas con la Calidad de la educación y la estructura organizacional mientras que los directivos docentes presentan una influencia marcada por el enfoque Humanista.

## CONCLUSIONES

**Primera:** Se determinó que existe relación directa significativa moderada entre el proyecto educativo institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. Asimismo, los niveles de predominancia en ambas variables son regulares, estableciéndose que a una buen proyecto educativo institucional, se dará una buena gestión educativa.

**Segunda:** Se identificó relación directa significativa y moderada entre la dimensión identidad institucional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. La identidad, en base a su misión y visión institucional, va directamente relacionada con la gestión educativa.

**Tercera:** Se identificó relación directa significativa y moderada entre la dimensión diagnóstico situacional y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. Una gestión educativa basado en un buen liderazgo directivo, para mejorar su institución debe realizar en una primera instancia un buen diagnóstico situacional de la entidad educativa.

**Cuarta:** Se identificó relación directa significativa y moderada entre la dimensión propuesta pedagógica y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. Un buen desempeño en el conjunto de acciones y procesos de planificación curricular, organización académica, ejecución de los procesos pedagógicos, monitoreo y evaluación, va directamente relacionada a una buena gestión educativa.

**Quinta :** Se identificó relación directa significativa y moderada entre la dimensión propuesta de gestión y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel inicial de la Red N° 10, Ugel 03, distrito de Lima, 2016. Para que el desarrollo de la gestión

institucional plasmada en el PEI cumpla los objetivos institucionales, este debe direccionarse hacia la integralidad de los componentes, acciones y elementos de la gestión educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfiz, I. (2006). *El Proyecto Educativo Institucional, Propuestas para un diseño colectivo*. Buenos Aires. Aique.
- Gallegos, J. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- González, L. (2014). El efecto de la sinergia en la gestión administrativa, *Revista Educación*, Universidad de Costa Rica, 24(2), pp. 71-80.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Lemus, M. (2011). *Proyecto Educativo Institucional -PEI- para la Escuela Anexa No.66 Pedro Bethancourt Jornada Vespertina para niños de 5 y 6 años de la Ciudad Capital*. Tesis para optar el grado de licenciatura en Psicología Clínica. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Ministerio de Educación (2014). *Manual de Gestión Escolar*. Lima: MINEDU. Ñaupas, H. Mejía, H., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Universidad de Bogotá.
- Ramírez, R. (2012). *La gestión educativa (ge) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales*. Tesis para Magister en Administración con perfil investigativo, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Saldarriaga, R. (2015). *Participación docente en el diseño del proyecto curricular institucional de una institución educativa pública de san juan de Lurigancho*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle.pdf?sequence=1>
- Tamayo Y Tamayo, M. (2012). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.